

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS

Programa de Pós-Graduação em Administração

Mestrado Profissional em Administração

**TRANSFERÊNCIA E DISSEMINAÇÃO DE CONHECIMENTO
EM MULTINACIONAIS: UM ESTUDO DE CASO NO
*BANKBOSTON***

Maria de Fátima Bicalho Lobenwein Camelo

Belo Horizonte
2005

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Maria de Fátima Bicalho Lobenwein Camelo

**TRANSFERÊNCIA E DISSEMINAÇÃO DE CONHECIMENTO
EM MULTINACIONAIS: UM ESTUDO DE CASO NO
*BANKBOSTON***

Dissertação apresentada no Curso de Mestrado Profissional em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão Empresarial

Orientador: Prof. Dr. Roberto Gonzalez Duarte

Belo Horizonte

2005

FICHA CATALOGRÁFICA

Maria de Fátima Bicalho Lobenwein Camelo

Transferência e disseminação de conhecimento em multinacionais: um estudo de caso no BankBoston

**Trabalho apresentado à disciplina da Escola da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais,
Belo Horizonte, 2005.**

*Aos grandes amores da minha vida,
Adilson, Pedro Henrique e Mariana.*

AGRADECIMENTOS

A Deus, nosso Pai maior, pela vida e por tantas oportunidades.

Ao grande amigo e orientador, Professor Doutor Roberto Gonzalez Duarte, que, em muitos momentos da caminhada, acreditou mais na minha capacidade que eu mesma. Agradeço por ter-me dado a mão, ensinando-me com dedicação, paciência e determinação a encontrar as perguntas adequadas e as respostas corretas.

Ao meu marido, Adilson, pela paciência e solidariedade, compreendendo a minha ausência em muitos momentos importantes.

Aos meus queridos filhos, Pedro Henrique e Mariana, que representam o grande estímulo para o meu aprimoramento diário, que sentiram, mas compreenderam, a ausência como a busca da realização de um projeto importante para nossa vida.

Ao Emanuel Amor, pelo apoio, pelos direcionamentos e pela boa vontade em cooperar, sempre, apesar da quantidade de atribuições e responsabilidades que a instituição lhe exige.

Aos colegas do *BankBoston*, por haverem permitido realizar as entrevistas para a pesquisa, ajudando-me na elaboração do raciocínio capaz de resolver os questionamentos objetivados no trabalho.

Em especial à amiga Rita Enoch, por ter acompanhado de perto as alegrias e as dificuldades na elaboração deste trabalho.

“O conhecimento real não é construção de alguns dias.
É obra do tempo.”

Francisco Cândido Xavier

RESUMO

Trata-se de um estudo de caso realizado no *BankBoston National Association*, que tem como objetivo compreender os processos de transferência de conhecimento resultantes da experiência de expatriação de executivos da instituição. O termo expatriação será considerado no trabalho como a experiência vivenciada por alguns desses executivos que trabalharam por um período nas unidades externas do banco. O trabalho investiga a eficiência da expatriação como mecanismo de gestão do conhecimento disponível em uma multinacional (MNC), focando o papel do expatriado como facilitador do processo de transferência e disseminação desse conhecimento. Além do papel do expatriado, será abordada a participação efetiva da instituição financeira na criação de um ambiente organizacional favorável à gestão do conhecimento e, ainda, como esse conhecimento pode se tornar uma vantagem competitiva para a MNC. Foram realizadas entrevistas com os executivos que participaram da expatriação e já retornaram ao País. Os resultados mostraram que a expatriação promoveu a interação dos profissionais e estimulou o processo de transferência e disseminação do conhecimento. Contudo, pudemos vislumbrar que há pontos no processo que precisam ser melhorados, possibilitando um melhor aproveitamento da expatriação como mecanismo capaz de transformar o conhecimento adquirido em vantagem competitiva para a subsidiária. De qualquer forma, por se tratar de um estudo de caso, cujas conclusões não podem ser generalizadas, sugere-se que outras pesquisas investiguem, de forma mais detalhada, o posicionamento ideal da instituição para se consolidar como facilitadora da transferência e da disseminação do conhecimento adquirido pelos expatriados e para transformá-lo em diferencial competitivo em toda a sua rede de subsidiárias.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento; Multinacionais; Expatriação; Transferência e Disseminação do Conhecimento.

ABSTRACT

This work refers to a study case carried out at BankBoston National Association that aims to understand the knowledge transfer process resulting from the expatriation experience of the institution's executives. The term expatriation is considered, in this work, as the experience, that some of the executives had, of living in overseas units of the Bank. This work investigates the expatriation efficiency as means of management of the available knowledge in a Multinational (MNC), focusing on the expatriate role as a process facilitator in this knowledge transfer and dissemination. Besides the expatriate role this work also covers the effective participation of the financial institution in fostering an organizational environment that favors the knowledge management and how this knowledge can become a competitive advantage for the MNC. Interviews were carried out with the expatriated executives that have returned to their home country. The results show that the expatriation promotes professional interaction and encourages the knowledge dissemination and transfer process. Nevertheless there are some points in the process that needs to be improved, yielding a better use of the expatriation as a capable mechanism of transforming the acquired knowledge in competitive advantage for the subsidiary. Anyhow, as this refers to a case study, the conclusions can not be generalized. Therefore it is recommendable that other research investigates, in more detail, the institution's ideal positioning, in order to consolidate it as a facilitator of knowledge dissemination and transfer acquired by the expatriated executives, transforming it into a competitive advantage for all its subsidiaries.

Key-words: Knowledge management; Multinationals; Expatriation; Knowledge Transfer and Dissemination

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Duas dimensões da criação do conhecimento	27
FIGURA 2	Os quatro modos de conversão do conhecimento	33

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Faixa etária dos expatriados.....	72
TABELA 2	Tempo de trabalho no <i>BankBoston</i>	72
TABELA 3	Formação acadêmica dos expatriados.....	73
TABELA 4	Nível hierárquico dos expatriados.....	73
TABELA 5	Número de cargos ocupados antes da expatriação.....	74
TABELA 6	Tempo de retorno do executivo ao Brasil.....	87

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	PROBLEMA E OBJETIVOS	15
2.1	Problema	15
2.2	Objetivo geral	15
2.3	Objetivos específicos	15
PARTE I REFERENCIAL TEÓRICO		
3	O CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES	18
3.1	Definição de conhecimento	19
3.2	Conhecimento individual e conhecimento coletivo	23
3.3	Conhecimento organizacional	28
3.4	Gestão do conhecimento nas organizações	31
4	CONHECIMENTO NAS MULTINACIONAIS (MNCs)	38
4.1	Gestão do conhecimento em multinacionais	39
4.2	Transferência de conhecimento em multinacionais.....	45
4.3	Barreiras na transferência e na disseminação do conhecimento em multinacionais.....	52
PARTE II ESTUDO DE CASO		
5	METODOLOGIA	57
5.1	Método, coleta de dados e amostra	57
5.1.1	Método do Estudo de Caso	57
5.1.2	Coleta de dados	60
5.1.2.1	A realização das entrevistas	61
5.1.3	Análise dos dados	63
5.1.4	Limitações na elaboração do trabalho.....	64
6	DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS	66
6.1	Histórico do <i>BankBoston</i>	66
6.2	Os programas de expatriação de executivos do <i>BankBoston</i>	68
6.3	Perfil dos executivos expatriados	71
6.4	Período pré-expatriação	74
6.5	Período da expatriação	78
6.6	Período pós-expatriação	86
PARTE III CONCLUSÃO		
7	ANÁLISE DOS RESULTADOS	92

8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	106
	REFERÊNCIAS	110
	ANEXO A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS.....	114

1 INTRODUÇÃO

Esta dissertação tem como propósito, em um primeiro momento, descrever o processo de transferência de conhecimento durante a expatriação de executivos no *BankBoston*. Trata-se de um estudo de caso que investiga como tal expatriação contribui para a disseminação de conhecimento entre as subsidiárias da multinacional (MNC). Ademais, pretende-se levantar algumas questões referentes ao papel da organização na criação de um ambiente que privilegie a transferência de conhecimento e a sua disseminação pelos expatriados.

Numa ampla literatura sobre o tema conhecimento, diversos autores têm investigado diferentes aspectos relativos à gestão do conhecimento no contexto das organizações. Dessa forma, neste trabalho, adotaremos a abordagem sobre a importância da interação dos indivíduos no processo de aquisição do conhecimento e na sua transferência. Assim, privilegamos a abordagem de Nonaka e Takeuchi (1997), na qual estudam a cadeia de geração de conhecimento, partindo da interação dos indivíduos e chegando às interações organizacionais.

Optamos por esse enfoque do tema conhecimento com base no entendimento da sua relevância nas organizações, buscando compreender, especialmente, o seu gerenciamento nas multinacionais, que necessitam lidar com um número maior de variáveis organizacionais por possuírem atividades espalhadas por diversos países. Se por um lado o tema vem atingindo níveis importantes de relevância para a competitividade organizacional, por outro ele apresenta desafio para as organizações, visto que existem vários tipos de conhecimento disponíveis nas organizações, expressos de forma tácita e de forma explícita, que precisam ser gerenciados por elas. No contexto das multinacionais, esse desafio se amplia e leva à necessidade de transferir e

disseminar o conhecimento para toda a sua rede de subsidiárias, encontrando caminhos de minimizar dificuldades e barreiras, tornando-se capaz de transformar o conhecimento em vantagem competitiva para toda a organização. Assim, além da relevância do conhecimento, o trabalho propõe-se a compreender como essa transferência e essa disseminação são gerenciadas nas organizações multinacionais e ainda quais as barreiras existentes nesse processo.

A dissertação está organizada em três partes. A primeira, teórica, divide-se em dois capítulos. No primeiro, discute-se o tema conhecimento, partindo de sua definição, passando pelo conhecimento individual, coletivo e organizacional. Após essa definição, discute-se a gestão do conhecimento nas organizações. No segundo capítulo, o tema conhecimento é tratado na perspectiva das organizações multinacionais (MNCs), em que se busca entender as diferenças e as similaridades na sua gestão, abordando sua transferência e disseminação na rede de subsidiárias e as barreiras encontradas nessa transferência.

A segunda parte, empírica, inicia-se com o capítulo de metodologia, no qual se discutem as razões pelas quais se escolheu o estudo de caso, abordando as vantagens e as limitações desse procedimento. Em seguida, vem o capítulo sobre o histórico do BankBoston, cujo propósito é mostrar a evolução histórica da instituição, marcada por uma série de fusões e aquisições realizadas ao longo do tempo. Segue-se o capítulo que apresenta o resultado das entrevistas realizadas.

Na terceira parte, temos a conclusão do trabalho dividida em dois capítulos. O primeiro capítulo tem como objetivo articular os resultados e as idéias teóricas desenvolvidas na parte anterior. No capítulo seguinte, o propósito é o de fazer algumas considerações finais retomando os objetivos – geral e específico – da dissertação e fazer algumas sugestões de pesquisas.

Buscando uma metáfora que auxilie o entendimento dos objetivos propostos pelo trabalho, poderíamos fazer uma analogia entre a experiência da expatriação e a programação de

uma “viagem”. Nessa metáfora, o executivo expatriado seria o “viajante”, e o conhecimento, o conteúdo da “bagagem” levada por ele. O trabalho buscará investigar toda a programação dessa viagem, iniciando pela escolha e pela preparação do viajante. Passa pela utilização e pelo compartilhamento (aquisição e transferência) dessa bagagem no exterior, finalizando com o retorno do viajante ao Brasil.

Nesse retorno, o foco do trabalho será o de investigar o conhecimento adquirido pelo viajante no período de permanência no exterior, e ainda, como esse conhecimento pode ser identificado, avaliado e compartilhado pelas pessoas com as quais ele terá contato, estando novamente no Brasil. Buscaremos entender ainda qual o papel da subsidiária brasileira na criação de condições para que o viajante, nesse retorno, abra sua bagagem e compartilhe-a, dando condições de acesso tanto às pessoas como à organização de conhecê-la. Além disso, tentaremos compreender qual o posicionamento do banco se ocorrer a situação de o viajante resolver, após o investimento feito pela instituição, mudar-se para outra organização (concorrente ou não) e levar consigo a bagagem adquirida, sem compartilhá-la.

2 PROBLEMA E OBJETIVOS

2.1 Problema

Como os expatriados contribuem para a transferência e a disseminação de conhecimento em uma empresa multinacional?

2.2 Objetivo geral

- Analisar o papel dos expatriados na transferência e na disseminação do conhecimento em uma subsidiária brasileira de um banco multinacional.

2.3 Objetivos específicos

- Caracterizar, de maneira geral, os motivos que levam uma MNC a adotar o procedimento de expatriação de profissionais;

- Compreender a relação entre expatriação e aquisição de novos conhecimentos, tanto por parte do expatriado como pelo seu grupo de interação no exterior;
- Compreender o processo de transferência de conhecimento no período da expatriação;
- Compreender os mecanismos de disseminação do conhecimento adquirido pelo expatriado quando ele retorna à subsidiária de origem;
- Analisar o papel da organização na criação de um ambiente organizacional favorável à aquisição e à disseminação de conhecimento entre sua rede de subsidiárias.

PARTE I – REFERENCIAL TEÓRICO

3 O CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

O objetivo deste capítulo é apresentar o conceito de conhecimento trazido pela literatura, assim como discutir como o tema tornou-se relevante para as organizações. O reconhecimento de sua importância para as empresas resultou da evolução das teorias da administração, nas quais a gestão por meio de controles de processos e produtividade focados em máquinas e equipamentos foi-se aprimorando em direção ao reconhecimento e à valorização das pessoas que lidavam e controlavam os processos. Por mais que o conhecimento fosse mapeado mediante os fluxos operacionais e os controles quantitativos, sua riqueza, desenvolvida e acumulada pelos indivíduos quando da execução de suas tarefas na organização, tornou-se importante foco de análise pelas organizações (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O conhecimento que é gerado individualmente, e que pode ser aproveitado por todo o ambiente organizacional, ganhou, então, relevância para as empresas. Drucker (1993, p. 217) trouxe o termo “trabalhador do conhecimento”, argumentando que, na “nova economia”, o conhecimento não é apenas mais um recurso, ao lado dos tradicionais fatores de produção – trabalho, capital e terra –, mas o único recurso significativo atualmente. Segundo o autor, o conhecimento é tido como a nova base da concorrência e como o único recurso ilimitado presente nas organizações.

Conforme Nonaka e Takeuchi (1997), as empresas compreenderam que a habilidade de gerenciar o conhecimento está se tornando importante vantagem competitiva organizacional. Às empresas, interessa saber como o conhecimento é gerado e qual o papel das pessoas nesse processo e, ainda, como o conhecimento é identificado, codificado e transferido. Também é

relevante conhecer quais as barreiras encontradas pelas empresas para o gerenciamento desse conhecimento.

3.1 Definição de conhecimento

As organizações sempre buscaram formas de sistematizar processos internos para alcançar precisão, rapidez, clareza, regularidade e confiabilidade necessárias ao cumprimento dos objetivos organizacionais. Empresas bem-sucedidas têm sido estudadas e suas práticas organizacionais analisadas, para que possam servir de modelo a outras. Segundo Morgan (1996), os princípios trazidos pelos autores, ao longo do tempo, contribuíram para a formação de toda a base da teoria científica da administração, que, essencialmente, focalizava a busca de mecanismos que sistematizassem a produtividade humana.

Vários autores tais como Taylor, Fayol, Mayo, Ford, Weber, entre outros, dedicaram-se a compreender, a codificar e a promover procedimentos que poderiam levar as organizações a um controle eficiente do trabalho. De acordo com Morgan (1996), esses autores observaram os paralelos entre a mecanização da indústria e a adoção de formas burocráticas de organização e buscaram meios de criar processos organizacionais que imitassem a precisão e a produtividade de uma máquina na execução do trabalho humano.

Entre esses princípios, podemos citar a separação entre a responsabilidade e a execução do trabalho, o uso de métodos científicos para a determinação de formas eficientes de executá-lo, a seleção e o treinamento do trabalhador e a supervisão, com o propósito de garantir que procedimentos previamente estipulados fossem devidamente executados. Taylor foi o principal

responsável por essa tentativa de criar um método científico cujo objetivo era o de estudar os tempos e os movimentos, como meio de analisar e padronizar as atividades de trabalho. Morgan (1996, p. 44) argumenta que “sob a influência da metáfora da máquina, a teoria da administração trabalhava focada nos relacionamentos entre objetivos, estruturas e eficiência”.

Paulatinamente, as teorias da administração evoluem em direção ao desenvolvimento de novas formas de gestão, nas quais as empresas passam a ser vistas como organismos. Assim, são valorizadas idéias, tais como eficácia organizacional, baseadas na adequação entre pessoas, processos organizacionais e motivação. A idéia de integrar as necessidades individuais e organizacionais transforma-se em importante força para as empresas (MORGAN, 1996). Reconhece-se que indivíduos, grupos e organizações têm necessidades que devem ser satisfeitas, de forma que isso gere resultados satisfatórios para as empresas.

Tyson (1998) sintetiza essa evolução ocorrida nas organizações, caracterizando cada década do século XX:

- 1900 – gerenciamento científico, com incorporação dos princípios universais de eficiência e ação da engenharia industrial;
- 1930 – gerenciamento das relações humanas, da psicologia da motivação, da participação e do enriquecimento do trabalho;
- 1940 – pesquisa operacional e resolução de problemas com o uso de modelos quantitativos;
- 1950 a 1970 – planejamento estratégico, reestruturação, análise de sistemas;
- 1980 – implementação do estilo japonês de gerenciamento, garantia de qualidade, controles mais dinâmicos da produção (Kanban, *Just-in-time*);

- 1990 – gerenciamento da informação, aprendizagem organizacional, aquisição de conhecimento, gerenciamento de tecnologia da informação.

Tendo em vista essa nova realidade organizacional, as empresas necessitam desenvolver a gestão do conhecimento. O conhecimento é considerado como recurso que pode e deve ser gerenciado para melhorar o desempenho da empresa (OLIVEIRA, 2001). Em outras palavras, o conhecimento é uma alavanca para se atingir objetivos e metas organizacionais. Conhecimento constitui, na realidade, um dos meios mais importantes na empresa. Segundo Drucker (2003, p. 51), vive-se, hoje, na “sociedade do conhecimento”, na qual o recurso econômico básico não é mais o capital, tampouco os recursos naturais ou a mão-de-obra, mas, sim, o conhecimento, ou seja, uma sociedade na qual os trabalhadores do conhecimento desempenham papel central.

Para Nonaka (1994), numa economia em que a única certeza é a incerteza, o conhecimento representa a única fonte segura de vantagem competitiva duradoura. Assim, quando a lógica do mercado se altera, as tecnologias proliferam, a concorrência se multiplica e os produtos se tornam rapidamente obsoletos, as organizações bem-sucedidas são aquelas que criam consistentemente novo conhecimento, disseminam-no por toda a organização e o incorporam eficazmente em novas tecnologias e novos produtos.

Sanchez e Heene (1997 *apud* OLIVEIRA, 2001, p. 132) definem conhecimento como “um conjunto compartilhado de crenças sobre relações causais mantidas por indivíduos dentro de um grupo”. Essa definição fundamenta-se, de acordo com Oliveira, em três pontos principais: (i) a relevância estratégica do conhecimento nunca é algo dado, absoluto ou determinante, “mas apenas existe na forma de crenças, baseada em avaliações de possíveis relações entre fenômenos” (OLIVEIRA, 2001, p. 132); (ii) o conhecimento é originado e existe na mente dos indivíduos; (iii) o conhecimento existe nas formas consciente (reconhecido e utilizado claramente) e

inconsciente (aquele que o indivíduo não tem consciência de que está aplicando, tendo até dificuldade de expressá-lo).

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 24) propõem uma definição de conhecimento com base em sua dimensão epistemológica: o conhecimento entendido como “uma crença verdadeiramente justificada”. Ressaltam ainda que o conhecimento é um processo dinâmico da ação humana, justificado em crenças pessoais, para se alcançar a verdade e ampliá-la num contexto de interações sociais, estabelecidas entre indivíduos.

Nonaka (1994) introduz então uma diferenciação importante entre a visão do conhecimento tradicional e a teoria da criação do conhecimento. Enquanto a visão tradicional enfatiza o conhecimento como algo absoluto e estático dentro das organizações, expresso formalmente por meio de registros disponíveis à comunidade organizacional, a teoria da criação do conhecimento o percebe como um processo dinâmico, em que as pessoas se interagem no contexto organizacional, passam a constituir em uma seqüência de mensagens, e essas, por sua vez, transformam-se em informações relevantes para a empresa.

Spender (2001) define o conhecimento fazendo uma distinção entre *objeto* e *processo*. O conhecimento como *objeto* seria algo a ser criado, comprado, possuído e vendido, ou seja, algo semelhante a um equipamento de produção, um imóvel ou qualquer outro ativo organizacional. O conhecimento como *processo* seria como o ato de conhecer, consequência de um processo de interação social, que envolve processos individuais e sociais de criatividade, inovação, motivação e comunicação.

Finalmente, Kogut e Zander (1992) discutem o conceito de conhecimento valendo-se da teoria da aprendizagem organizacional, que busca explicar quais são as etapas que compõem o processo de geração e disseminação do conhecimento dentro de uma organização. Os autores procuram entender, além do processo de geração do conhecimento em si, como se processa o

aprendizado nas empresas, ou seja, *como* as empresas aprendem. Sua teoria se baseia num processo de gestão do conhecimento já consolidado, no qual o sistema gera bases para a criação de outro conhecimento organizacional.

Buscando maior compreensão do papel do conhecimento para as organizações, é relevante esclarecer como ele é criado e ainda qual a função dos indivíduos, dos grupos de trabalho e da própria organização nesse processo de geração de conhecimento.

3.2 Conhecimento individual e conhecimento coletivo

Existe um consenso entre os diversos autores – Polanyi (1966), Nonaka e Takeuchi (1997), Nonaka (1994), Kogut e Zander (1992), Prahalad e Hamel (1990), Senge (1990), Spender (2001), Sanchez, Heene e Tonas (1996) – de que a fonte de geração de conhecimento é o indivíduo. Segundo eles, o conhecimento individual é o ponto de partida para a geração de conhecimento coletivo, sendo o indivíduo apto para estimular e intensificar o processo de geração e difusão do conhecimento nas organizações. O conhecimento individual é capaz de estimular um ciclo de transformação de informações em rotinas e processos organizacionais, e estes, por sua vez, em novas referências de conhecimento para a organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Ainda de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997, p. 14), isso ocorre porque o conhecimento individual origina-se da mente dos indivíduos e é estimulado tendo em vista a interação desses dentro de grupos de trabalho. Na opinião deles, essa interação pode acontecer de forma horizontal, ou seja, dentro de uma mesma função, ou, de forma vertical, com base na interação entre indivíduos que desempenham funções distintas na organização. Além disso, eles

afirmam que “só é possível adquirir conhecimento quando o indivíduo se encontra em contato direto com situações que propiciam novas experiências” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 14). Assim, a experiência individual permite adaptar conceitos, reinterpretar a linguagem utilizada na empresa e gerar outros conhecimentos.

Dessa maneira, como o conhecimento é criado por indivíduos, sendo a organização incapaz de criá-lo sozinha (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), esta deve apoiar os indivíduos criativos ou proporcionar contextos favoráveis que possibilitem a criação do conhecimento organizacional, que deve ser entendida como um processo que amplia para o grupo o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimentos da empresa. Esse processo ocorre, conforme Nonaka (1994, p. 14), dentro de uma “comunidade de interação” que atravessa níveis e fronteiras interorganizacionais.

Polanyi (1966, *apud* NONAKA; TAKEUCHI, 1997) identifica dois tipos de conhecimento existentes nas organizações – tácito e explícito –, que se baseiam nos seguintes pressupostos: (i) o indivíduo sabe muito mais do que consegue explicar; (ii) uma verdadeira idéia ou descoberta não pode ser completamente explicada por um conjunto de regras ou algoritmos.

O conhecimento tácito, cuja origem latina – *tacitus* – significa silencioso, expressa uma compreensão implícita, algo que não é preciso ser dito para ser reconhecido. Segundo Polanyi (1966 *apud* NONAKA; TAKEUCHI, 1997), o conhecimento tácito é aquele que está intimamente enraizado na ação humana, manifestado na interação entre os indivíduos. O conhecimento tácito é pessoal e de difícil formalização, o que dificulta sua transmissão e seu compartilhamento com outros, podendo ser descrito como aquilo que sabemos, mas que não conseguimos explicar. Pode não ser reconhecido pelo próprio indivíduo como algo possuído, ou seja, é um saber que se detém mesmo na ausência da capacidade de verbalizá-lo.

O conhecimento tácito é complexo, desenvolvido e interiorizado, sendo difícil de ser reproduzido em documentos ou numa base de dados. Por essa razão, também é penoso de ser formalizado, comunicado e compartilhado com os outros. Para Nonaka (1994), o fato de o conhecimento tácito estar implícito nos indivíduos faz com que sua identificação se torne um dos desafios organizacionais para a criação do conhecimento organizacional. Um *insight*, por exemplo, tem pouco valor para a empresa, a não ser que o indivíduo possa convertê-lo em conhecimento explícito, permitindo assim que ele seja compartilhado com outros indivíduos.

Do ponto de vista organizacional, Nonaka (1994, p. 16) propõe a idéia de que o conhecimento tácito está alicerçado em duas dimensões distintas: (i) a *dimensão técnica*; (ii) a *dimensão cognitiva*. A *dimensão técnica* está ligada às habilidades e/ou à capacidade técnica dos indivíduos, enraizada na ação e no empenho para a execução de uma tarefa específica. Essas habilidades incluem as competências pessoais, ou *know-how*, compreendidas como a destreza e a capacidade aplicáveis a situações específicas dentro das organizações. Nonaka e Takeuchi (1997) exemplificam a dimensão técnica do conhecimento por meio do artesão que desenvolve uma riqueza de habilidades manuais, após anos de experiência, sem, contudo, ser capaz, na maioria dos casos, de articular os princípios técnicos ou científicos subjacentes ao que ele sabe.

A *dimensão cognitiva* é conceituada como aquela relacionada à percepção do conhecimento numa visão individual, num modelo mental, podendo ser, por exemplo, paradigmas, crenças e pontos de vista. Inclui elementos como as intuições, as emoções, os esquemas, as atitudes e as competências. Esses elementos encontram-se incorporados nos indivíduos, que os encaram como dados adquiridos, definindo a forma como agem e se comportam, constituindo o filtro por meio do qual percebem a realidade. Enfim, a *dimensão cognitiva* molda a forma como percebemos o mundo.

Como lembram Nonaka e Takeuchi (1997), as duas dimensões, *técnica* e *cognitiva*, interagem dentro das empresas da seguinte forma: o conhecimento dos indivíduos (elemento cognitivo) é a fonte que estimula suas ações (elemento técnico). Essa relação entre as bases técnica e cognitiva dos indivíduos, por sua vez, aprimora a capacidade do indivíduo, criando um ciclo constante de geração e transformação de conhecimento. Assim, o processo de formação do conhecimento se torna cíclico, numa interação constante entre o conhecimento individual, que cria o processo, e o conhecimento coletivo, que dá sustentação para que o conhecimento seja difundido, formando novas bases para a geração do conhecimento pelos indivíduos.

Polanyi (1966, *apud* NONAKA; TAKEUCHI, 1997) afirma que o conhecimento individual constitui a base para a geração do outro tipo de conhecimento identificado nas organizações – o conhecimento explícito ou conhecimento codificado. Ao apresentar o conceito de conhecimento explícito, Polanyi reporta-se ao conhecimento que pode ser expresso articuladamente, que já é socialmente constituído e conhecido, que, geralmente, se tem em mente quando se utiliza a palavra, as fórmulas, o mapeamento da informação disponível ao grupo. Em síntese, o conhecimento explícito é aquele transmissível em linguagem formal e sistemática, passível de arquivamento em bibliotecas e bancos de dados (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Dessa forma, o conhecimento que pode ser expresso em palavras e/ou números representa somente parte do conhecimento existente dentro das organizações. O conhecimento registrado em fluxos e processos operacionais representa somente a “ponta do iceberg”. A parte superior do iceberg refere-se ao conhecimento explícito, e a submersa, à dimensão tácita do conhecimento, que, na verdade, suporta ou mantém o que pode tornar-se explícito.

Conforme esse autor, a conversão do conhecimento tácito em explícito concretiza-se, exclusivamente, por meio da interação entre as pessoas que transformam o conhecimento embutido na sua mente em conhecimento sistematizado, codificado, tornando-o, assim,

disponível. Ele estabelece uma relação de contínua interação entre *conhecimento tácito* e *conhecimento explícito*. Ou seja, o conhecimento é, inicialmente, formado pelos indivíduos, em seguida, codificado e, então, transformado em conhecimento socialmente disponível. Esse processo serve, por sua vez, de base para a geração de um conhecimento individualizado que realimenta o fluxo de conhecimento socialmente constituído e codificado. Dessa maneira, estabelece-se uma rede de geração de conhecimento, na qual os indivíduos oscilam entre o conhecimento tácito e o explícito.

Essa ação subjetiva na criação e na transmissão de conhecimento é conceituada por Nonaka (1994) como a dimensão ontológica da criação do conhecimento organizacional. Tal dimensão enfatiza que a criação de conhecimento organizacional deve ser entendida como processo de interação entre os indivíduos. Refere-se ao compartilhamento e ao desenvolvimento do conhecimento como ação pessoal em um grupo social. O conhecimento criado pelos indivíduos pode ser transformado em conhecimento coletivo e, posteriormente, em conhecimento organizacional. Assim, o conhecimento organizacional é alcançado com base na ampliação do conhecimento individualmente criado, que é, por sua vez, transmitido e cristalizado, tornando-se parte da rede de conhecimentos de toda organização (NONAKA, 1994).

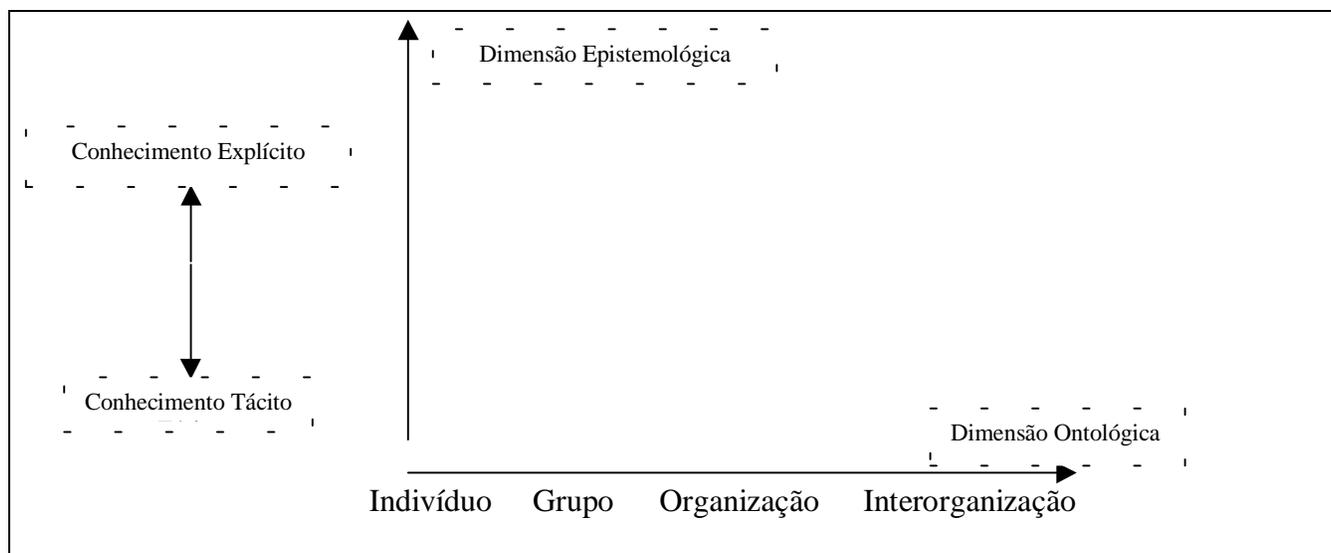


Figura 1 – Duas dimensões da criação do conhecimento

Fonte: Nonaka; Takeuchi (1997)

3.3 Conhecimento organizacional

No âmbito da perspectiva organizacional, em que a geração e a gestão do conhecimento são fatores críticos para a competitividade, a gestão do conhecimento torna-se aspecto importante para a preservação e a ampliação do conhecimento organizacional. A gestão do conhecimento pode ser definida como a “capacidade da organização de criar conhecimento, disseminá-lo em todos os níveis e aplicá-los a produtos, serviços e sistemas” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 65). O conhecimento organizacional pode ser compreendido, segundo Nonaka (1994, p. 21), levando-se em conta dois aspectos: (i) existência de conhecimento tácito nos membros da organização; (ii) relevância desse conhecimento para o processo de aprendizagem organizacional”. O primeiro aspecto é importante na medida em que exige da organização postura ativa de estímulo à “externalização” desse conhecimento.

Uma organização que se pauta pelo princípio de que todo o conhecimento necessário a um posicionamento competitivo adequado já se encontra registrado em processos e fluxos disponíveis à comunidade organizacional apresentará menores oportunidades de criação de conhecimento (NONAKA, 1994). Ao adotar tal postura, a organização se posiciona de forma passiva e estática em relação à geração de conhecimento; a não-identificação do conhecimento potencialmente disponível na empresa leva à sua subutilização. É necessário, portanto, identificar

o conhecimento tácito presente na organização para, a partir daí, avaliar sua relevância para a organização.

Ainda de acordo com esse autor, é necessário, com base na identificação do conhecimento tácito, fazer a distinção entre o conhecimento que é importante e aquele que não é, para que esse possa ser gerenciado. Ao identificar a importância do conhecimento tácito, podem-se definir as possibilidades de geração de novos conhecimentos permitindo maior aprendizado organizacional.

Assim, a identificação e a avaliação da relevância do conhecimento permitem que a organização busque alternativas capazes de trazer o conhecimento tácito para um lugar-comum na organização, ou seja, de transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito, e crie possibilidades de utilizá-lo de forma eficiente. Na realidade, o desempenho de uma empresa, no que diz respeito à utilização do conhecimento, está na capacidade de transformação do conhecimento existente no plano das idéias em conhecimento aplicado. Essa transformação pode gerar mais conhecimento e mais capacitação ou aprendizado para as empresas e, conseqüentemente, maior competitividade.

Segundo Fleury (2001), a competitividade baseada no conhecimento exige das empresas um sentido claro sobre si mesmas, isto é, uma consciência do conhecimento já possuído e das vantagens e desvantagens competitivas no contexto em que estão inseridas. Essa consciência do conhecimento gerado e disponível para a execução de suas atividades significa aumentar a capacidade competitiva da empresa. De acordo com a autora, as organizações necessitam, portanto, criar habilidades para gerenciar os riscos inerentes ao conhecimento ainda não possuído. Tais riscos dizem respeito tanto a processos organizacionais (sistemas, fluxos operacionais, normas, procedimentos) como a mercados, clientes, fornecedores, concorrentes, governo e empregados. Isso significa que, quando não se tem o domínio do conhecimento

necessário ao desenvolvimento de todos os fatores que envolvem suas atividades organizacionais, a empresa fica exposta ao risco de não atingir seus objetivos.

Isso também equivale a afirmar que a falta de determinado conhecimento que seja relevante para a execução de suas atividades coloca a organização em desvantagem competitiva no mercado. Como a empresa lida com situações e processos desconhecidos, que a deixam exposta a situações-problema, isso exige a utilização de habilidades ainda não possuídas para a solução dessas situações. O desafio, portanto, é saber *como* as empresas podem adquirir essas habilidades, a fim de alcançar os resultados esperados.

Como destaca Nonaka (1994), é possível distinguir vários níveis de interação social, com base nos quais o conhecimento das pessoas é transferido. Num primeiro momento, uma comunidade ainda informal de interação social cria condições para o desenvolvimento e a maturação de idéias, que poderão, num segundo momento, transformar-se em processos e procedimentos organizacionais. Assim, os indivíduos se interagem, contribuindo para o grupo com seu repertório de conhecimento, e entram num processo contínuo de estímulo e desenvolvimento, o que viabiliza a ampliação tanto das bases de seu conhecimento individual como da soma de todo o conhecimento coletivo, que se poderá transformar em conhecimento organizacional.

Como lembra Nonaka (1994), a qualidade do conhecimento organizacional é influenciada por dois fatores: (i) a variedade das experiências individuais vivenciadas na organização; e (ii) a interação entre as diversas atividades da empresa. O primeiro fator relaciona as possibilidades de geração e aprimoramento do conhecimento à quantidade de oportunidades de aprendizado oferecidas pela organização aos indivíduos no desenvolvimento de suas tarefas. Quanto maior a variedade de atividades executadas pelo indivíduo, maior a capacidade de geração de conhecimento organizacional. A quantidade de conhecimento tácito obtido e acumulado ao longo

da execução de tarefas repetitivas tende a ser decrescente no decorrer do tempo. Ainda de acordo com esse autor, as tarefas repetitivas limitam o pensamento e, conseqüentemente, a formação de novo conhecimento.

O outro fator está relacionado à interação entre suas atividades internas. Assim, tarefas desenvolvidas isoladamente não oferecem condições para se garantir a qualidade do conhecimento individual, coletivo e organizacional. Segundo ele, se o indivíduo vivencia várias atividades na empresa sem, contudo, compreender a relação existente entre elas nem como as suas atividades se interagem com as demais atividades desenvolvidas por outras pessoas na organização, suas possibilidades de criar conhecimentos são menores.

Para Nonaka (1994), a inter-relação entre pessoas e atividades na organização, somada à diversidade de experiências proporcionadas pelas organizações, amplia a capacidade das pessoas de construir conhecimentos relevantes e de oferecer novas competências e habilidades às empresas. Nesse processo de geração e gestão do conhecimento, o desafio é criar uma estrutura que possibilite o seu compartilhamento, na qual os conhecimentos individuais são trazidos para o contexto coletivo e articulados para a construção de conhecimento útil a toda a organização.

O fato de a empresa compreender a relevância do conhecimento para seu desenvolvimento e de que esse conhecimento reside nos indivíduos que a compõem não é suficiente para que o conhecimento se torne fonte de vantagem competitiva. Com o objetivo de compreender como o conhecimento é criado, transferido e disseminado nas organizações, a próxima seção focalizará as ações que podem ser adotadas no âmbito da gestão do conhecimento.

3.4 Gestão do conhecimento nas organizações

A gestão do conhecimento nas organizações está ligada à capacidade de se utilizar e combinar as várias fontes e os tipos de conhecimento para se desenvolver competências específicas e capacidade inovadora, que se traduzem em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). As ações relacionadas à gestão do conhecimento nas organizações destinam-se ao desenvolvimento das competências que possibilitarão à empresa atingir seus objetivos estratégicos (OLIVEIRA, 2001).

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 62-70) propõem um modelo de conversão de conhecimento, chamado *Modelo Espiral do Conhecimento*. O modelo desses dois autores é importante porque tem como pressuposto uma interação entre os conhecimentos *tácito* e *explícito*. Eles identificam quatro modos diferentes de interação, chamados *modos de conversão entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito*. Essencialmente, esse modelo demonstra o caminho pelo qual o conhecimento existente pode ser convertido em novo conhecimento, estimulando uma interação em que é criado um fluxo permanente de geração e difusão de conhecimento na organização.

Segundo os autores, o objetivo desse modelo é compreender *como* a organização deve atuar para utilizar o recurso do conhecimento como diferencial competitivo. Eles enfatizam que muito se tem escrito acerca da importância do conhecimento na organização, mas pouca atenção tem sido dada à criação do conhecimento e a como esse processo de criação pode ser gerenciado.

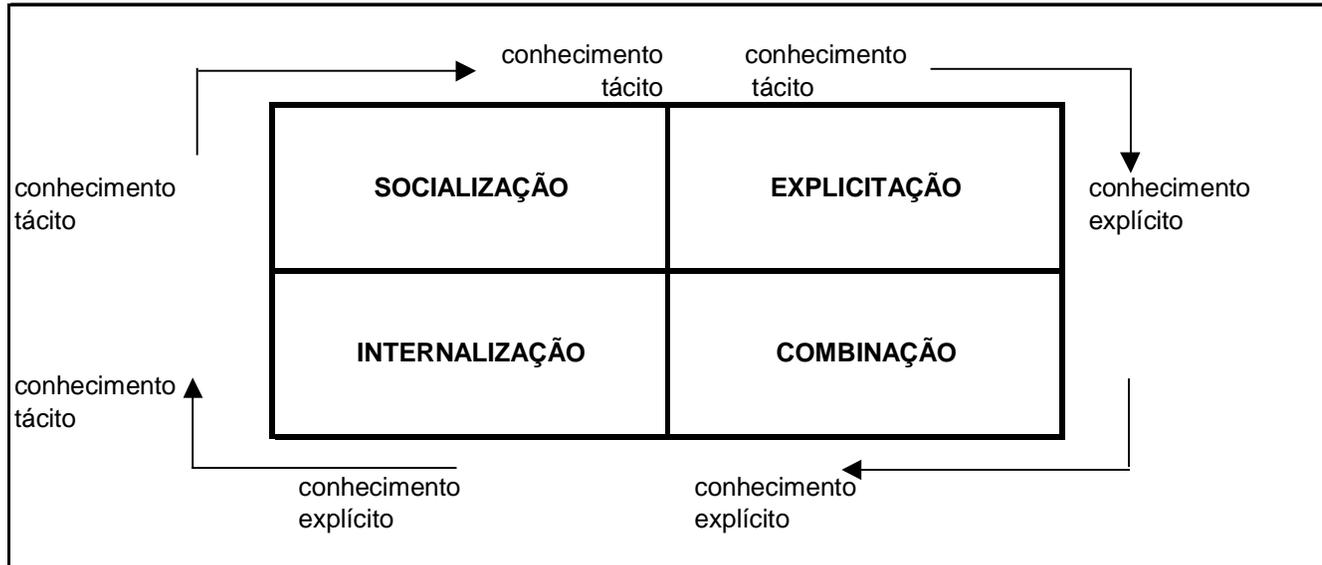


FIGURA 2 – Os quatro modos de conversão do conhecimento

FONTE: Nonaka; Takeuchi (1997, p. 81).

O primeiro processo, de socialização, é a conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito, sendo tipicamente um processo de compartilhamento de experiências com o aprendizado por meio da observação, da imitação e da prática. O conhecimento é compartilhado, considerando-se os processos de observação, imitação e prática (OLIVEIRA, 2001).

Na opinião de Nonaka (1994), o processo de socialização é uma forma limitada de criação do conhecimento, uma vez que depende da capacidade individual das pessoas de interagir e de absorver o conhecimento um do outro. Para ele, sem que haja alguma base de conhecimento, expresso na execução das tarefas, é extremamente difícil para as pessoas transferirem o conhecimento processado em nível mental.

Na etapa da socialização, cabe à organização incentivar o processo de interação, buscando criar bases para que o conhecimento tácito seja repassado. Conforme Nonaka (1994), a socialização pode também ocorrer em contextos informais, fora do ambiente de trabalho, onde conhecimentos tácitos, tais como modelos mentais e confiança mútua, são gerados e partilhados,

e é iniciada com a construção de uma equipe ou de um campo de interação, que facilita o compartilhamento de perspectivas e experiências dos membros da organização.

O processo de explicitação, por sua vez, consiste no movimento de transformação do conhecimento *tácito* em conhecimento *explícito*. Ao ser explicitado, o conhecimento tácito cristaliza-se, permitindo sua utilização pelo grupo, tornando-se base de novo conhecimento (NONAKA, 1994). Para ele, na prática, o processo de explicitação concretiza-se de duas formas. Uma delas seria mediante as técnicas que ajudam a expressar as idéias e as imagens individuais por meio de palavras, conceitos, linguagem figurativa (metáforas, analogias e narrativas). A outra forma seria por meio da tradução de conhecimento altamente pessoal ou profissional em fórmulas, fluxos ou sistemas compreensíveis pelo grupo. Para isso, a explicitação dependerá da capacidade dedutiva das pessoas que compõem o grupo.

Conforme Oliveira (2001), a explicitação pode ser iniciada por meio de sucessivas rodadas de diálogo, em que a utilização de metáforas pode ser estimulada para ajudar os membros do grupo a articular suas próprias perspectivas e a revelar o conhecimento tácito. A capacidade de elaboração de nova linguagem pela organização e de difundi-la entre os seus membros constitui uma vantagem estratégica que não pode ser descartada.

Contudo, segundo Nonaka (1994), o conceito de explicitação ainda não está bem desenvolvido, uma vez que não existe um ponto de vista único entre os indivíduos sobre o conhecimento gerado na interação. Cada um pode analisar uma informação sob um ângulo diferente. Em outras palavras, a limitação está na dificuldade de especificar qual entre os diversos posicionamentos trazidos pelas pessoas é o correto, capaz de dar segurança a determinação de um caminho único para a organização. Um exemplo que poderia ser dado para ilustrar melhor tal posicionamento poderia ser, dentro do contexto de uma instituição financeira, a situação vivenciada na área de concessão de créditos.

Essa concessão é feita por um profissional que analisa a situação financeira do cliente, por exemplo, as pessoas jurídicas, valendo-se de dois princípios básicos: análise do setor econômico em que a empresa atua e análise do balanço patrimonial da empresa. Tais análises resultarão na concessão de crédito de determinado valor e prazo para pagamento. Esses valores, por sua vez, podem ser diferentes, dependendo da conclusão de cada analista de crédito. Por seu turno, essa conclusão é influenciada pela subjetividade do analista, cuja opinião é formada considerando sua própria experiência. Tal experiência pode ser, por exemplo, a análise de outras empresas do mesmo setor ou aquela vivenciada com a própria empresa analisada. Assim, a instituição fica sujeita à capacidade de análise de cada profissional, tendo que determinar, em alguns casos, qual a linha de análise mais adequada e qual será adotada, de acordo com a conformidade entre a capacidade financeira da empresa analisada e o nível de exposição de risco de crédito desejado pela instituição financeira.

O processo de combinação, por sua vez, seria a conversão do conhecimento explícito em novo conhecimento explícito, mediante o aproveitamento do conhecimento codificado e disponível em novo conhecimento. Esse processo envolve a combinação de conjuntos de conhecimento explícito por meio da troca de conhecimento contido em documentos, relatórios ou redes de comunicação computadorizada (OLIVEIRA, 2001). Um exemplo claro desse modo de conversão do conhecimento seriam os modernos sistemas de computação disponíveis nas organizações. O conhecimento já codificado e sistematizado, acessível via tecnologia, está disponível ao aprimoramento, possibilitando a adequação do sistema atual a novas demandas da organização.

Por fim, o processo de internalização ou interiorização do novo conhecimento mediante a incorporação do conhecimento explícito na forma de conhecimento tácito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). O conhecimento explícito disponível para o grupo cria a base para a geração

de novo conhecimento na mente dos indivíduos, realimentando o processo de criação de conhecimento, iniciado no nível individual. A internalização pode ser estimulada por processos de “aprender fazendo”, em que indivíduos experimentam o compartilhamento do conhecimento explícito, que é, gradualmente, assimilado mediante um processo de tentativa e erro, em diferentes aspectos do conhecimento tácito (OLIVEIRA, 2001, p. 149).

Como bem lembram Nonaka e Takeuchi (1997), ainda que os quatro modos de conversão do conhecimento possam, de forma independente, resultar em novo conhecimento, o ponto central do modelo de criação do conhecimento organizacional, ou seja, o grande desafio das organizações é criar um diálogo contínuo e integrado entre os modos de conversão.

Nonaka (1994, p. 20) argumenta que, para viabilizar o modo da “socialização”, por exemplo, é necessária a construção de uma equipe ou “campo” de interação. Esse “campo” permite que as experiências e perspectivas se interajam. Assim, na medida em que o espiral do conhecimento vai-se desenvolvendo, o conhecimento se transforma e enriquece a organização com novas possibilidades, tanto de geração de novo conhecimento como de consolidação do conhecimento já disseminado (OLIVEIRA, 2001). Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que, à medida que o espiral de conhecimento vai se ampliando para os vários níveis hierárquicos da empresa, ela pode ser enriquecida e estendida, criando interação dos indivíduos uns com os outros e destes, por sua vez, com a organização. Dessa forma, os autores propõem que a interação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito tende a se expandir, com uma dinâmica de integração cada vez mais eficiente, desde que mais pessoas se movam ao redor dos objetivos da organização.

Em suma, a criação do conhecimento organizacional pode ser vista como um processo de espiral crescente, iniciando em nível individual, passando para o nível coletivo e, assim, para o nível organizacional, podendo, em alguns casos, transpor as fronteiras da empresa. Mas,

considerando essa cadeia de geração e transferência de conhecimento, como ela se aplicaria àquelas empresas que têm atividades instaladas em mais de um país? Como a distância e as diferenças culturais têm implicações para a transferência e a disseminação desse conhecimento?

4 CONHECIMENTO NAS MULTINACIONAIS (MNCs)

O número de empresas que vêm ampliando as fronteiras de sua atuação por meio do trabalho em diferentes países tem aumentado significativamente ao longo do tempo. A tendência de internacionalização é inerente ao próprio crescimento das trocas econômicas entre nações. O rápido aumento da atividade econômica mundial é seguido pelas empresas que ampliam as suas operações internacionais mediante a implantação de uma cadeia de subsidiárias distribuídas ao redor do globo (BIRKINSHAW; HAGSTROM, 2000).

Conforme os autores, as multinacionais (MNCs) são um dos maiores fenômenos da era moderna; independentemente da perspectiva pela qual são analisadas – clientes, fornecedores, disponibilidade de matéria-prima, tecnologia –, o resultado é sempre o mesmo. A MNC como instituição é muito forte. Nesse contexto, a gestão do conhecimento nas MNCs tem papel relevante, uma vez que, segundo esses autores, “um dos principais interesses das multinacionais na atualidade é o aproveitamento das vantagens proporcionadas pelo conhecimento numa escala global”. A multinacional tem a possibilidade de disseminar as vantagens existentes em cada uma de suas unidades no âmbito de todo o ambiente organizacional (BIRKINSHAW; HAGSTROM, 2000, p. 5).

Oliveira, Fleury e Child (2001) afirmam que as MNCs têm vantagens adicionais sobre empresas locais, visto que suas subsidiárias operam em diferentes ambientes, enfrentando desafios e oportunidades diversas, criando a possibilidade de aprendizado, e aumentando, assim, sua vantagem competitiva.

Neste capítulo, discutiremos a gestão, a transferência e a disseminação do conhecimento no contexto das MNCs. O objetivo é também compreender de que maneira esse conhecimento

pode ser utilizado como vantagem competitiva para as empresas, considerando a possibilidade de combinar vantagens específicas de cada subsidiária a vantagens de toda a MNC. Nesse contexto, investigaremos ainda quais os desafios encontrados pela multinacional para viabilizar a tal transferência do conhecimento, decorrentes da complexidade e da diversidade nos ambientes internacionais.

4.1 Gestão do conhecimento em multinacionais

No contexto geral das organizações, o conhecimento posto como diferencial competitivo, capaz de colocar a empresa em posição favorável no mercado, tem sido cada vez mais valorizado. Tal conhecimento vem ganhando, paulatinamente, posição de destaque nas organizações, que reconhecem sua importância para a criação de vantagens competitivas no mercado em que atuam. Paralelamente à valorização do conhecimento no contexto das organizações, há o crescimento da internacionalização de suas atividades (MACHARZINA; OSTERLE; BRODEL, 1993). Buscando a interação dos dois temas – conhecimento e internacionalização –, considera-se que este último acrescenta, em particular, novo nível de complexidade às tarefas de criar, transferir, aplicar e explorar conhecimento (ARVIDSSON, 2000).

Para as multinacionais, o gerenciamento dos tipos de conhecimento organizacional mais comuns – tácito e explícito – é o foco de interesse, adaptado a uma escala global (ARVIDSSON, 2000). Nesse sentido, existem várias particularidades a ser observadas pelas MNCs na gestão do conhecimento. Entre tais particularidades, citamos a utilização do conhecimento existente em suas subsidiárias, aproveitando toda sua potencialidade de gerar vantagem competitiva

(ARVIDSSON, 2000). Em outras palavras, como utilizá-lo, combiná-lo e transferi-lo para toda a organização? Nesse contexto, o gerenciamento do conhecimento em MNCs ganha novos desafios e proporções. Segundo Arvidsson (2000), empresas que operam em diferentes países necessitam processamento de informações adicionais e, conseqüentemente, de conhecimento adicional. Além disso, as empresas internacionais necessitam entender e se adaptar às condições dos indivíduos e aos ambientes estrangeiros.

Deste modo, empresas multinacionais devem tratar sua capacidade de gerenciar o conhecimento como “fonte de benefícios ou vantagens”, alavancando o conhecimento existente em suas subsidiárias e matrizes (OLIVEIRA, 2001, p. 300). Em outras palavras, a organização multinacional deve tratar o conhecimento existente em cada unidade como importante fonte de geração de vantagem competitiva que pode ser disseminada para toda a organização.

A MNC necessita adotar mecanismos que minimizem as diferenças, possibilitando o aproveitamento do potencial de conhecimento existente na sua rede de subsidiárias (BIRKINSHAW, 2000). Segundo Foss e Pedersen (2004), um desses mecanismos seria a criação de uma estrutura organizacional, focada na transferência de conhecimento entre suas subsidiárias. De acordo com os autores, a transferência do conhecimento está positivamente associada à riqueza dos canais de transmissão, motivação e absorção do conhecimento, viabilizados pela MNC. Ferramentas como treinamento, avaliação de performance, promoção e comunicação têm papel positivo na transferência de conhecimento. Foss e Pedersen (2004) afirmam que, com algumas exceções, há poucas pesquisas que focalizam o estudo de mecanismos que viabilizem o fluxo de conhecimento entre subsidiárias de uma MNC. Além disso, existe a limitação de entendimento do quanto o processo de transferência do conhecimento pode ser influenciado por mecanismos de controle adotados pela MNC.

Apesar dessa limitação, os autores afirmam que mecanismos de controle, como autoridade, incentivos, avaliação de performance e monitoramento das atividades, podem influenciar o comportamento individual das pessoas com relação à criação, ao compartilhamento, à transferência e à disseminação do conhecimento. Eles informam que, em razão dessa indicação, recentes pesquisas em diferentes MNCs têm dado mais atenção à compreensão do fluxo de conhecimento entre as subsidiárias do que à análise do conhecimento contido em cada uma delas, separadamente.

Algumas pesquisas relacionam o fluxo de transferência de conhecimento ao uso de mecanismos de *socialização* na MNC (FOSS; PEDERSEN, 2004, p. 344). Na opinião desses autores, tais mecanismos referem-se a processos que facilitam o desenvolvimento de relações interpessoais, em que é estimulada a interação entre as subsidiárias, objetivando a transferência do conhecimento. Assim, eles confirmaram a hipótese de que a socialização do conhecimento na MNC cria estímulos que levam as subsidiárias estrangeiras a transferir conhecimento entre si e para a matriz. De acordo com eles, uma das formas práticas de viabilizar tal socialização pode ser por meio da utilização de “fatores motivacionais”. Tais fatores estão relacionados à percepção da subsidiária de como a transferência do seu conhecimento é valorizada e recompensada pela matriz. Ainda segundo Foss e Pedersen (2004), se os gerentes das subsidiárias reconhecem a importância dada pela matriz à transferência do conhecimento entre as subsidiárias, eles prestarão atenção especial nesse aspecto, trabalhando para agir dentro de tais expectativas.

A especificação da transferência de conhecimento como critério para a avaliação de performance da subsidiária cria uma situação na qual os conflitos de interesses tendem a diminuir, tanto entre matriz e subsidiárias como entre as subsidiárias. Assim, origina-se uma disposição tanto de transmitir o conhecimento e o *know-how* possuído como de adotar uma postura positiva quanto ao recebimento de novos procedimentos, de *know-how* e de

conhecimento. Nesse contexto, Foss e Pedersen (2004) confirmam a hipótese de que, quanto maior a importância dada pela matriz à transferência de conhecimento, maior o conhecimento transferido entre as subsidiárias.

Ainda segundo Foss e Pedersen (2004) a performance deve ser avaliada e, uma vez atendidos os objetivos estipulados pela matriz, compensada por meio de bonificações financeiras. Logo, a avaliação de performance se amplia para além dos resultados financeiros obtidos pela subsidiária, expressos via lucro gerado por esta, mas abrange também o fluxo de transferência de conhecimento estabelecido entre elas.

Outro aspecto relacionado à gestão do conhecimento nas multinacionais diz respeito a como essas devem posicionar-se com relação ao conhecimento que se encontra dividido e disperso entre as subsidiárias e, conseqüentemente, entre as pessoas que as compõem (BUCKEY; CARTER, 2004).

A dispersão do conhecimento nas subsidiárias pode levar a MNC ao que os autores chamam de “postura de integração do conhecimento”. Apesar de não haver como utilizar o conhecimento em sua totalidade, a MNC pode trabalhar como facilitadora da integração do conhecimento espalhado em suas subsidiárias (BUCKEY; CARTER, 2004, p. 372). Tal integração depende, segundo eles, da qualidade do método utilizado pela matriz para viabilizá-la. Esses autores propõem que o fluxo do conhecimento entre as subsidiárias pode ser estabelecido a partir de três formas de comunicação: (i) comunicação pessoal; (ii) comunicação codificada; (iii) transferência “corporativa”.

A comunicação pessoal seria a interação direta das pessoas por meio de reuniões, discussões e pelo uso de ferramentas eletrônicas de comunicação (*e-mails*). A comunicação codificada passa pela adoção de critérios uniformizados de tabulação de informações, como relatórios, tabelas e gráficos, capazes de padronizar o conhecimento, trazendo-o para uma

linguagem única. Por último, a transferência corporativa seria, segundo os autores, a utilização de um equipamento ou tecnologia comum a todas as subsidiárias. Na visão deles, esses métodos podem ser simultaneamente utilizados e são adotados de acordo com as características das subsidiárias, alinhados às metas da MNC e à necessidade de compartilhamento e absorção de conhecimento exigido para atingi-las. Na realidade, a adoção de formas de codificação da linguagem passa pelo pressuposto de que a padronização do conhecimento facilita a transferência entre as subsidiárias (BUCKLEY; CARTER, 2004).

Ainda em relação à codificação do conhecimento, Kogut e Zander (1992) propõem que o conhecimento pode ser efetivamente transmitido internamente e entre as subsidiárias, se elas usam o mesmo sistema de código. Assim, as dificuldades existentes no fluxo de transferência serão minimizadas, à medida que fronteiras da linguagem (funcionais, organizacionais e nacionais) sejam transpostas. Segundo os autores, a codificação possibilita ainda que as diferentes linguagens utilizadas nas subsidiárias sejam adaptadas, estabelecendo forma comum de compreensão e interação do conhecimento. Desse modo, a MNC busca desenvolver atividades de integração do conhecimento das subsidiárias, aproveitando o seu potencial de gerar vantagem competitiva.

Se por um lado a decisão de desenvolver atividades em países diferentes gera trabalho adicional de adaptação e interpretação do conhecimento disponível, por outro o desenvolvimento de atividades em diversas nações dá às multinacionais benefícios potenciais associados às operações localizadas em diferentes partes do mundo (BIRKINSHAW, 2000).

Na opinião de Macharzina, Osterle e Brodel (1993, p. 633), entre as diversas vantagens que podem estar relacionadas à atuação de uma empresa em países distintos, podemos citar: (i) a riqueza de novas informações que podem agregar valor às suas próprias informações; (ii) a aquisição de nova capacidade tecnológica; (iii) a possibilidade de adquirir novo *know-how*, capaz

de tornar-se diferencial no seu campo de atuação global; (iv) o aumento das oportunidades de interação social entre indivíduos de culturas diferentes, possuidores de conhecimento diferente. Dessa forma, a experiência proporcionada pelas atividades desenvolvidas em países distintos pode oferecer à MNC a oportunidade de desenvolver novas habilidades e novos processos que poderão transformar-se em vantagem competitiva. De acordo com eles, o que gera tais possibilidades é a maior escala de geração e transferência do conhecimento disponível em sua rede de filiais.

Se uma multinacional possui vantagem competitiva consolidada, habilidade diferenciada para executar uma atividade, como o domínio de determinada tecnologia, é possível a ela repassar tal habilidade para as outras unidades. Essas vantagens, quando combinadas e aproveitadas, dão à multinacional vantagem competitiva, uma vez que essa se torna capaz de utilizar as melhores práticas de várias regiões distintas espalhadas pelo mundo, ao mesmo tempo, combinando-as com sua própria capacidade de gerar processos e produtos.

Como afirma Arvidsson (2000), uma empresa que está baseada em apenas um país, mas deseja ter informações de mercados externos, tem acesso limitado a esses mercados. Essa limitação ocorre porque as informações disponíveis às vezes não refletem a realidade, o que pode gerar ações e posicionamentos organizacionais incertos e desvantagens competitivas. Essa situação é diferente para as MNCs, que podem acessar o conhecimento disponível na sua rede de subsidiárias todas as vezes que o mercado exigir da organização um posicionamento competitivo, e podem colocar-se, de maneira consistente, em conformidade com a realidade do mercado em que estão inseridas.

Apesar dessa possibilidade, muitos são os desafios encontrados pela MNC para aproveitar o potencial de conhecimento existente em suas subsidiárias. O desafio de transferir e disseminar o conhecimento nas organizações multinacionais envolve, por exemplo, a identificação do

conhecimento disponível nas unidades, a avaliação das diferenças de conhecimento de cada subsidiária, a diferença de percepção da capacidade entre matriz e subsidiárias, ou ainda a escolha das melhores práticas (*best practices processes*) (ARVIDSSON, 2000).

4.2 Transferência de conhecimento em multinacionais

A transferência de conhecimento é um ponto relevante para as organizações e, em especial, para as multinacionais, porque a experiência de desenvolver atividades em mais de um país representa a possibilidade de se ter acesso a outro tipo de conhecimento, que pode ser fonte de competitividade. Contudo, para que a organização multinacional se beneficie dessa diversidade, transformando-a em vantagem competitiva, é necessário que crie métodos ou formas que facilitem o fluxo desse conhecimento entre suas unidades (ARVIDSSON, 2000).

A transferência do conhecimento em organizações multinacionais pode ser viabilizada, segundo o autor, tomando-se por base dois métodos. O primeiro – *método “rígido” (hard method)* – refere-se à transferência do conhecimento organizacional disponível e acessível. Esse método ocupa-se da transferência do conhecimento que já passou pelo processo de identificação e mapeamento, isto é, foi explicitado. O segundo, chamado pelo autor de *método leve (soft method)*, diz respeito à transferência de conhecimento tácito. Nesse método, a organização consciente da dificuldade dos indivíduos de articular todo o conhecimento que possuem cria mecanismos que estimulam e possibilitam o processo de transferência do conhecimento.

Nessa proposta de formação de mecanismos que facilitem o fluxo de conhecimento entre as subsidiárias, Buckley e Carter (2004, p. 371) propõem o estabelecimento de um grupo de

entrepreneurs responsáveis por organizar o conhecimento distribuído nas subsidiárias, agindo como organizadores do conhecimento disperso. Segundo os autores, esses grupos possibilitam a redução das *stickness*¹ entre as pessoas e os grupos na MNC.

Além do papel dos expatriados, Buckley e Carter (2004) afirmam que a transferência de conhecimento depende dos métodos de comunicação adotados pela MNC. E esses métodos podem ser organizados e estimulados de duas formas. Uma delas seria a integração, baseada numa considerável inter-relação (BUCKLEY; CARTER, 2004), na qual os gerentes têm o entendimento do conhecimento possuído por todos aqueles com quem trabalham. Outra alternativa para estimular a comunicação na MNC seria o que os autores chamam de *divisão* (*partition*), em que a estrutura da empresa é desenhada de forma que não se exija dos gerentes o conhecimento detalhado de todo o trabalho desenvolvido na MNC.

Para esses autores, a escolha entre a integração e a divisão depende da extensão e da profundidade da transferência do conhecimento entre as subsidiárias da MNC e ainda da forma em que sejam formados os grupos de interação na MNC. Alguns são formados pela coerência entre o conhecimento transferido, e outros são agrupados pelo nível de especialização do conhecimento que transferem.

Arvidsson (2000) argumenta que outro ponto que deve ser observado na transferência de conhecimento em uma MNC é sua identificação. Em cada subsidiária, e dentro do contexto multinacional, é necessário determinar o valor do conhecimento para a organização. Além de identificar o conhecimento, a MNC necessita avaliá-lo para decidir se deve ser disseminado como *best practice* para toda a empresa. Da mesma forma, Nonaka (1994) argumenta que a

¹ Stickness – termo usado com o significado de dificuldade.

identificação do conhecimento é essencial para amparar a decisão pela sua transferência ou não, em conformidade com os objetivos da MNC.

Muitos estudos desenvolvidos sobre a transferência do conhecimento nas organizações são focados no conhecimento explícito, ou seja, o conhecimento já identificado e mapeado. Contudo, a maior dificuldade nesse processo de transferência diz respeito ao conhecimento tácito (KOGUT; ZANDER, 1992). Com relação a essa dificuldade, Arvidsson (2000) argumenta que há dois paradoxos relacionados ao gerenciamento do conhecimento nas MNCs. O primeiro, chamado pelo autor de paradoxo da transferência, refere-se ao fato de o conhecimento tácito ser o mais valioso para as organizações, mas também o mais complicado de ser gerenciado. Isso porque é dispendioso e problemático para ser codificado, dificultando sua absorção por toda a organização. Essa característica leva ao segundo paradoxo proposto pelo autor, o do gerenciamento do conhecimento. Segundo ele, o conhecimento tácito é, por um lado, mais valioso para a empresa, mas, por outro, mais difícil de ser acessado. Esses paradoxos dificultam a avaliação, pela MNC, do conhecimento disponível nas subsidiárias. Como consequência dessa dificuldade, é criado um impasse na decisão de qual(is) subsidiária(s) deverá(ão) ser utilizada(s) como “fonte” no processo de transferência de conhecimento.

Segundo Arvidsson (2000), outra forma que pode facilitar e reduzir falhas no processo de transferência de conhecimento na MNC seria a padronização dos fluxos e dos procedimentos. Para ele, tais falhas são ocasionadas por três situações. Na primeira, as pessoas têm acesso, observam e avaliam diferentes partes da informação. Assim, a formação do conhecimento parte de pontos diferentes de avaliação. Na segunda situação, as pessoas têm acesso aos mesmos pontos da informação, mas de forma assimétrica, ou seja, focalizam sua atenção em partes diferentes. Já a terceira situação diz respeito à interpretação do conhecimento. Segundo Arvidsson (2000), as pessoas têm acesso e focalizam simetricamente o mesmo ponto do

conhecimento, mas interpretam essas partes por caminhos diferentes, ou melhor, de forma seletiva. Mais uma vez, o que determina tal seleção é a capacidade individual de absorção do conhecimento, amparado pela capacidade técnica e cognitiva dos indivíduos.

Assim, o papel da padronização da linguagem utilizada nas unidades da multinacional passa tanto pela criação de bases semelhantes para a geração de conhecimento individual como, do ponto de vista da transferência, pela criação de uma linguagem comum a todos os membros da organização. Dessa forma, quando o conhecimento é mapeado e divulgado na MNC como uma padronização de processos e procedimentos, por exemplo, as pessoas que se interagem com ele sabem, ou pelo menos têm melhores condições de saber, qual o ponto deve ser focado para sua análise.

A padronização cria condições para a geração e para a transferência de conhecimento. Facilita ainda a velocidade do fluxo do conhecimento entre as unidades porque as pessoas criam uma linguagem padronizada, apesar das diferenças culturais existentes entre as subsidiárias da multinacional (CHILD e FAULKNER, 1998). Outro importante mecanismo de transferência de conhecimento utilizado pela MNC é o expatriado, profissional encaminhado pela matriz ou por suas subsidiárias ao exterior, com o objetivo de passar por um processo de interação direta com novos grupos de trabalho.

Lyles (2001) observa a importância do papel dos expatriados como fonte de absorção e transmissão de conhecimento. De acordo com essa autora, os expatriados são meios eficazes de transferir conhecimento e, por sua vez, mecanismos de enriquecimento do desempenho da MNC. Esse diferencial decorrente da experiência da expatriação advém do entendimento de o conhecimento tácito, que é baseado em experiências compartilhadas, dificultar a transferência do conhecimento. Por meio da expatriação, tais dificuldades são minimizadas, e o *know-how* mais explícito das atividades do expatriado pode ser compreendido, codificado e documentado, sendo

prontamente repassado para os demais profissionais na organização. Assim, os expatriados tornam-se importantes meios para a transferência de conhecimento tácito em razão de seus relacionamentos.

Segundo Bjorkman, Rasmussen e Li (2004), o uso de expatriados tem sido extensamente estudado pelas MNCs. Eles sugerem pelo menos duas razões importantes que justificam a sua influência no processo de transferência do conhecimento. Primeiramente, se comparados aos gerentes locais, os expatriados são mais propensos a agir conforme os interesses da matriz, não se limitando às perspectivas da subsidiária. Além disso, estariam melhor posicionados para entender o valor agregado pelas subsidiárias à matriz, contribuindo para o desempenho da MNC. Isso porque têm interesses profissionais em seguir as diretrizes estipuladas pela matriz, visando a maior projeção profissional. Além disso, os expatriados teriam menor identificação com os conhecimentos das subsidiárias e teriam maior tendência a agir conforme determina a matriz.

Na opinião dos autores, a segunda razão da importância dos expatriados seria o envolvimento deles nesse processo de transferência do conhecimento, isto é, eles estariam mais comprometidos com os vínculos sociais estabelecidos com os profissionais da matriz, tornando-se mais confiáveis do que os profissionais das subsidiárias. Por exercerem a função de facilitadores do fluxo de conhecimento entre matriz e subsidiárias, seriam ainda “repassadores de problemas” (BJORKMAN; RASMUSSEN; LI, 2004, p. 447). Em outras palavras, os expatriados, com a aquisição do conhecimento por meio da interação direta nas subsidiárias, teriam melhores condições de repassar para a matriz os problemas enfrentados pela subsidiária nas suas atividades. Ainda com relação a isso, os autores confirmam a hipótese de que, quanto maior o número de expatriados na MNC, mais o conhecimento será transferido tanto entre as subsidiárias como entre a matriz e as subsidiárias, estabelecendo, assim, um fluxo de transferência de conhecimento na MNC.

Selmer (2001) argumenta diversos motivos que justificam a existência de expatriados em MNC. Um desses diz respeito ao papel que eles desempenham quando agem como facilitadores, no sentido de minimizar, para a matriz, as diferenças culturais existentes entre os países. Conforme o autor, uma prática ou procedimento legitimado e eficiente em uma cultura pode ser inapropriado para outra, levando a conseqüências desastrosas para a MNC. O expatriado, nesse caso, teria a função de intermediar conhecimento, adaptando-o tanto da matriz para a subsidiária como de modo contrário.

Além disso, o expatriado viabiliza o processo de socialização do conhecimento tácito, conceito que Selmer (2001, p. 916) define como “uma forma pela qual os indivíduos ensinam e aprendem”, baseando-se em uma forma direta de interação pessoal ocorrida na realização do trabalho. Duguid e Brown (2001, p. 65) chamam essa interação de “comunidades de prática”. Isso significa que os participantes dessa comunidade conseguem, em razão da interação, estabelecer perspectiva comum do trabalho a ser realizado e de como esse trabalho pode ser ajustado a todo o ambiente da MNC, independentemente das diferenças culturais existentes.

De acordo com Selmer (2001), a experiência de interação no contato interpessoal com diferentes culturas resulta em entendimentos e ajustes de conhecimento importantes para a MNC. Contudo, para que o expatriado exerça tais funções e contribua efetivamente para a transferência do conhecimento, o autor propõe algumas situações que precisam ser observadas quanto ao gerenciamento dos programas de expatriação pela MNC, notadas em um estudo empírico realizado em multinacionais, relatadas no artigo.

Um desses aspectos diz respeito ao tempo em que o expatriado deve permanecer na mesma subsidiária. Na opinião do autor, o expatriado deve ser trocado depois de certo tempo, já que há uma tendência de ele se “familiarizar” com o novo local, diminuindo o aproveitamento da expatriação em termos de aquisição de conhecimento (SELMER, 2001, p. 918). Além do período

de permanência no exterior, a MNC deve realizar a preparação adequada do expatriado quanto às atribuições internacionais que terá que desempenhar. Selmer afirma que estudos têm relatado que muitos expatriados são enviados ao exterior sem a devida preparação ou treinamento, o que dificulta a sua interação com grupo local de trabalho, e, ainda, exige um período maior de adaptação (SELMER, 2001).

Além da falta da devida preparação dos expatriados, outros fatores são considerados como barreiras que podem dificultar ou até impedir que o conhecimento seja transferido na organização. Isso porque, segundo Kogut e Zander (1992), as organizações multinacionais estão sujeitas a um maior número de variáveis a ser administradas para que seja viabilizada a gestão do conhecimento.

4.3 Barreiras na transferência e na disseminação do conhecimento em multinacionais

As MNCs estão sujeitas a um maior número de variáveis a ser administradas no âmbito da gestão e da transferência do conhecimento. Segundo Kogut e Zander (1992), essas variáveis são diferentes tanto na quantidade quanto na complexidade que representam para as organizações. Fazer negócios fora do seu mercado significa estabelecer relações com clientes, fornecedores, empregadores, governo e outros atores, que podem ser completamente diferentes daqueles com os quais a organização se relaciona em seu mercado local. Diferentemente das firmas que operam num contexto exclusivamente nacional, as MNCs requerem um processamento de informação adicional e, portanto, um aprendizado organizacional adicional (MACHARZINA; OSTERLE; BRODEL, 1993).

Entre as diversas barreiras para essa transferência, Bjorkman, Rasmussen e Li (2004) argumentam que a subsidiária pode temer perder um diferencial que possui com relação às demais subsidiárias na conceituação da matriz. Além da falta de interesse em transferir conhecimento, as barreiras de transferência podem estar relacionadas à própria competência das subsidiárias, por exemplo, uma capacidade limitada em transmitir e receber conhecimento.

Essa limitação pode estar relacionada tanto à questão da competência como à falta de disposição para absorver novos conhecimentos (BJORKMAN; RASMUSSEN; LI, 2004). Cohen e Levinthal (1990) definem capacidade de absorção de conhecimento como a habilidade da empresa de reconhecer o valor do novo, da informação externa, assimilando-a e aplicando-a na organização. A utilidade da capacidade de absorção do conhecimento tem seu reflexo nas pessoas ou grupos, como receptores de conhecimentos. Em outras palavras, a barreira para absorção de conhecimento pode estar relacionada ao quanto as pessoas estão dispostas a aprender e a assimilar novos conhecimentos.

Para Bjorkman, Rasmussen e Li (2004, p. 446), a disposição das pessoas e subsidiárias de aprender pode estar associada ao papel da subsidiária “remetente” (subsidiária que possui o conhecimento que deve ser repassado). Quando um conhecimento que deve ser repassado está relacionado a uma experiência específica vivenciada no mercado local em que a subsidiária remetente atua, esse pode ser mais difícil de ser transferido. Em função de sua especificidade, a transferência depende da capacidade das demais subsidiárias de absorver conhecimento adverso à sua experiência local. A subsidiária “remetente” terá que fazer esforço significativo para dar suporte à unidade “recebedora” do conhecimento.

Outra barreira existente na transferência de conhecimento entre as subsidiárias diz respeito às metas estipuladas pela matriz a cada uma delas (BJORKMAN; RASMUSSEN; LI, 2004). Se a transferência de conhecimento significa o repasse do *know-how*, tal como uma

tecnologia diferenciada, podem haver conflitos de interesse entre as subsidiárias e a matriz. Assim, o relacionamento entre matriz e subsidiárias deve ser visto como fator determinante do sucesso dessa transferência na MNC.

Buckley e Carter (2004) relacionam como barreiras para a transferência e o compartilhamento do conhecimento nas MNCs: a distância geográfica, as diferenças de idioma, as diferentes perspectivas de mercado, a legislação local e a diversidade cultural. Com relação a esta última, Macharzina, Osterle e Brodel (1993) argumentam que pessoas inseridas em culturas diferentes tendem a gerar conhecimentos diferentes, como reflexo de um conjunto de crenças e valores também distintos, elaborando seu contexto social e organizacional. Desta forma, aumenta o grau de dificuldade de interação entre as subsidiárias da MNC, uma vez que existe a exposição a novas formas de executar o trabalho, novos modos de relacionamento interpessoal, novas situações de mercado, concorrentes e clientes.

Dentro dessa mesma linha de argumentação, Buckley e Carter (2004) afirmam que há uma série de fatores que podem levar a MNC a ter dificuldades em transferir e em compartilhar conhecimento entre as subsidiárias. Entre elas, podemos citar as inovações desenvolvidas pelas unidades dispersas, que podem ser de uma cultura altamente específica, e, por essa razão, ter pouco valor em outras subsidiárias. Além disso, pode haver a resistência em absorver um conhecimento cuja origem não é a própria subsidiária, gerando desconfiança, resistência a mudanças e ceticismo quanto à importância do conhecimento recebido de outras subsidiárias.

Child e Faulkner (1998) identificam outras barreiras que podem dificultar a transferência de conhecimento em MNCs. Segundo os autores, elas podem aparecer sob duas formas distintas. A primeira diz respeito às prioridades estratégicas equivocadas ou divergentes em relação às prioridades estipuladas pela matriz. Esse ponto também é citado por Bjorkman, Rasmussen e Li

(2004, p. 445), que afirmam a necessidade da “simetria entre os objetivos da matriz e das suas subsidiárias”, para que não haja impedimento na transferência de conhecimento.

A segunda forma de barreira é a existência de sistemas e controles organizacionais desalinhados aos objetivos estipulados pela matriz. Com isso, a subsidiária não consegue determinar para a matriz, de forma transparente, qual a sua contribuição em termos do conhecimento relevante para o desempenho da MNC.

Buckley e Carter (2004, p. 373) relacionam como uma barreira na transferência o conhecimento que os autores chamam de “incerto”, gerado com base em informações incompletas. Segundo eles, partindo do pressuposto de que conhecimento é uma crença justificadamente verdadeira (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), o conhecimento pode resultar em distorções da verdade quando esta se baseia em informações incompletas da realidade. Em outras palavras, os autores afirmam que uma dificuldade para a transferência do conhecimento seriam os posicionamentos ou as “visões” equivocadas da matriz ou das subsidiárias, elaboradas baseando-se em um conhecimento incerto, constituindo-se como uma barreira do conhecimento.

Contudo, para transpor tais barreiras, Bjorkman, Rasmussen e Li (2004) propõem que a MNC necessita estabelecer uma cultura corporativa integradora na qual sejam privilegiados os realinhamentos de atitudes e de percepção dos envolvidos, isto é, os gerentes das subsidiárias. O entendimento da importância da transferência do conhecimento entre as subsidiárias pode ajudar a manter uma situação na qual os membros organizacionais em diferentes locais são capazes e estão dispostos a trabalhar juntos e a aceitar um meio comum de executar suas atividades, visando à melhoria da performance da MNC.

PARTE II – ESTUDO DE CASO

5 METODOLOGIA

5.1 Método, coleta de dados e amostra

5.1.1 Método do Estudo de Caso

Levando-se em conta o problema da pesquisa e os seus objetivos, decidiu-se pelo método do estudo de caso. Assim, a escolha baseou-se no fato de que permitiria reunir informações com vistas a apreender a totalidade de uma situação. De acordo com Yin (1989, p. 23), “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em seu contexto real; quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidenciados e quando múltiplas fontes de evidência são utilizadas”.

Segundo Yin (1989), a escolha do método mais apropriado para a execução de um trabalho de pesquisa depende de três condições: (i) o tipo da questão pesquisada; (ii) o controle do investigador quanto ao comportamento dos eventos investigados; (iii) o foco em eventos contemporâneos em oposição aos eventos históricos. Para o autor, o que vai definir a pertinência da utilização de um método de pesquisa em detrimento de outro é a quais perguntas o pesquisador pretende responder. Quando questões do tipo *como* e *por que* são investigadas, o método mais apropriado seria o estudo de caso.

O método do estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características significativas dos eventos da vida real, tais como: ciclos de vida individuais, processos

organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais (YIN, 1989). De forma sintética, Yin (1989) apresenta quatro aplicações para o método do estudo de caso: (i) explica ligações causais nas intervenções na vida real que são muito complexas para ser abordadas pelos “surveys” ou pelas estratégias experimentais; (ii) descreve o contexto da vida real no qual a intervenção ocorreu; (iii) faz uma avaliação, ainda que de forma descritiva, da intervenção realizada; (iv) explora aquelas situações em que intervenções avaliadas não têm resultados claros e específicos.

Contudo, Yin (1989, p. 20) argumenta que, ao comparar o método do estudo de caso com outros, é preciso analisar as questões que são colocadas pela investigação. O método do estudo de caso seria indicado quando do estudo de eventos contemporâneos, em situações em que os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. O estudo de caso caracteriza-se “pela capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações” (YIN, 1989, p. 19).

Ainda segundo esse autor, preconceitos e críticas ao método, tal como a falta de rigor da pesquisa, existem porque “muitas vezes o investigador de estudo de caso tem sido descuidado e tem admitido evidências equivocadas ou enviesadas para influenciar a direção das descobertas e das conclusões” (YIN, 1989, p. 21). Outra desvantagem é o fato de o estudo de caso não permitir generalizações científicas. Duas observações podem ser feitas a esse respeito:

1) [...] o estudo de caso, como o experimento, não possui amostra e o objetivo do investigador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequência (generalização estatística).

2) [...] mesmo no estudo de caso, o interesse primeiro não é pelo caso em si mas pelo que ele sugere a respeito do todo (YIN, 1989, p. 21).

Da mesma forma, Goode e Hatt (1967, p. 426) argumentam que “[...] o perigo básico no seu uso é a resposta do pesquisador que chega a ter a sensação de certeza sobre as suas próprias conclusões”. Assim, o pesquisador acredita que como “ninguém conhece os dados tão bem quanto ele, [...] ninguém poderia verificar apropriadamente seu trabalho”. Como a coleta de dados é uma atividade que exige tempo, e é difícil encontrar outros que estejam dispostos a estudar os casos tão completamente. Ademais, Yin (1989, p. 21) coloca a situação de que o estudo de caso é uma metodologia que “toma muito tempo e resulta em um documento volumoso e de difícil leitura”.

Apesar disso, segundo Yin (1989), esses problemas podem ser contornados com algumas medidas para que se possa obter um bom estudo de caso:

- Desenvolver um plano de pesquisa que considere esses perigos ou críticas. Para isso, é necessária a proposição de uma amostra apropriada para o caso estudado;
- Ter o cuidado de trabalhar dentro das proposições teóricas, e não para populações ou universos, ao se fazer generalizações;
- Evitar narrações longas e relatórios extensos, uma vez que trabalhos desse tipo desencorajam a leitura e a análise do estudo de caso;
- Proceder a seleção e o treinamento criteriosos dos investigadores e assistentes para assegurar o domínio das habilidades necessárias à realização do estudo de caso.

O método de estudo de caso caracteriza-se, então, pelo estudo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado (GIL, 1999). Na opinião de Godoy (1995), o estudo de caso caracteriza-se como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa a um exame detalhado de um ambiente, de certa unidade social. Sua maior utilização se deve ao fato de responder a questões sobre *como e por*

que certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais. Segundo ele, a condução do estudo de caso parte da obtenção de seis fontes de dados, quais sejam: documentos, registros de arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos, e cada uma delas requer habilidades específicas e procedimentos metodológicos próprios. Na pesquisa desenvolvida para este trabalho, a fonte de dados utilizada será a entrevista, sendo considerada “uma fonte essencial de evidências” para o estudo de caso (YIN, 1989) e a descrição do histórico da empresa baseado nas informações contidas no seu *site* institucional (www.BankBoston.com.br).

5.1.2 Coleta de dados

Com relação à coleta de dados, utilizamos a técnica da entrevista, uma das mais utilizadas em pesquisas em Ciências Sociais, sendo fonte básica de informações necessárias ao estudo de caso (YIN, 2001). A técnica da entrevista se inclui entre as mais importantes fontes de evidência listadas por Yin (1989), que podem ser utilizadas para se atingir os objetivos traçados pela pesquisa.

Para ele, a técnica de entrevista é uma fonte básica de informações necessárias ao estudo de caso, podendo ser conduzida de forma espontânea, ou seja, mais aberta, ou de forma mais focalizada, num período mais curto de tempo e mais estruturada. Ela permite que sejam indagados os “respondentes-chave” ligados aos pontos críticos da pesquisa, que podem, por sua

vez, sugerir caminhos nos quais se podem buscar evidências corroborativas quanto aos objetivos desejados no trabalho.

A entrevista, dentro do método do estudo de caso, pode assumir várias formas:

- ◆ Entrevista de natureza aberta-fechada – em que o investigador pode solicitar aos respondentes-chave a apresentação de fatos e sua opinião;
- ◆ Entrevista focada – aquela na qual o respondente é entrevistado por um curto período de tempo e pode assumir caráter aberto-fechado ou se tornar conversacional, mas o investigador deve, preferencialmente, seguir as perguntas estabelecidas no protocolo da pesquisa;
- ◆ Entrevista do tipo *survey*, que implica questões e respostas mais estruturadas.

Yin (2001) afirma que é necessário se precaver para não se tornar excessivamente dependente de um informante-chave, em especial pelas influências interpessoais que esse possa sofrer. Uma forma de lidar com essa armadilha é basear-se em outras fontes de evidências para corroborar qualquer interpretação dada por esses informantes e buscar provas contrárias da forma mais cuidadosa possível.

Gil (1994) cita como vantagens da técnica de entrevista a possibilidade de obtenção de diversos dados em profundidade. A entrevista tem, contudo, limitações. Por exemplo, a falta de motivação do entrevistado para responder; respostas falsas, conscientes ou inconscientes; influências exercidas por aspectos e opiniões pessoais na relação entre entrevistador e entrevistado.

5.1.2.1 A realização das entrevistas

A condução da entrevista foi realizada visando obedecer a uma lógica que permitisse, naturalmente, compreender o problema levantado neste trabalho. Foram realizadas no período compreendido entre dezembro de 2004 e abril de 2005, individualmente, tanto pessoalmente como por *conference call*, estando os entrevistados nas cidades de São Paulo, Belo Horizonte e Porto Alegre. As entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas.

O roteiro das entrevistas foi dividido em três partes. A primeira levou em consideração o processo pré-expatriação, na qual buscou dados sobre como a oportunidade de expatriação surgiu para cada entrevistado e qual o seu entendimento quanto aos objetivos a ser atingidos na expatriação. A segunda parte investigou a experiência do profissional durante o período da expatriação em si. Nessa etapa, foi explorada a experiência do expatriado com o seu novo grupo de interação, buscando-se entender suas diferenças e similaridades, e como essas, por sua vez, refletiram no processo de transferência e absorção do conhecimento. A terceira e última parte da entrevista focou o retorno do expatriado ao seu local de trabalho no Brasil, ou seja, a retomada de suas atividades profissionais após a expatriação. As perguntas tinham como objetivo entender a percepção do expatriado quanto à disseminação do conhecimento adquirido.

Dessa forma, pretendeu-se levar o entrevistado a descrever o processo de expatriação e, mais especificamente, a aquisição e transferência de conhecimento durante esse processo. Foi esclarecido, no momento da entrevista, que o tema “conhecimento” poderia ser abordado de maneira ampla. Em outras palavras, quando o profissional mencionasse o conhecimento (adquirido, transferido, absorvido e disseminado) poderia fazê-lo tanto do ponto de vista técnico – para execução de suas atividades profissionais – quanto do ponto de vista pessoal – crescimento pessoal e comportamental.

As entrevistas foram conduzidas valendo-se da elaboração de um roteiro pré-definido (ANEXO A), mas sem um rigor na colocação das respostas. Isso porque foram dadas ao entrevistado condições de maior interação, para que ele colocasse sua vivência, sem restrições. Essa opção de condução da entrevista surgiu após as duas primeiras entrevistas, nas quais percebemos a necessidade dos entrevistados de explicarem de forma abrangente a experiência e a interação vivida na expatriação. Pela característica subjetiva da experiência, a entrevista dirigida com excessivo rigor nos impediria uma melhor percepção quanto à absorção, à transferência e à disseminação do conhecimento nesse processo.

A definição da amostra pesquisada foi feita com base na indicação dos próprios empregados da instituição que participaram dessa experiência. Primeiramente, entrevistamos a gerente de recursos humanos, que permaneceu no exterior por um período de um ano. A partir daí, outros nomes foram indicados e esses, por sua vez, sugeriram mais alguns.

Foram entrevistados 13 profissionais, sem a adoção de critérios para selecioná-los, seja pelo tipo de programa de expatriação ao qual estavam submetidos, seja pelo período de tempo em que a expatriação ocorreu. Tivemos, contudo, o cuidado de entrevistar somente aqueles profissionais que já se encontravam de volta ao País. Isso porque, para cumprirmos os objetivos do trabalho, era relevante considerar a interação do expatriado com a equipe de trabalho no Brasil, após a vivência no estrangeiro.

5.1.3 Análise dos dados

Após a transcrição das entrevistas, procedeu-se a análise dos dados. Todas as respostas foram agrupadas com fins a comparação de conteúdos. As informações foram tabuladas em três quadros, cada um demonstrando um período analisado: pré-expatriação, expatriação, pós-expatriação. Com base nos conteúdos transcritos nos quadros, foi analisado, pelas respostas disponibilizadas por cada expatriado, o gerenciamento pela instituição do processo de expatriação. Essa análise investigou os critérios adotados para a seleção dos profissionais, assim como o envolvimento da instituição em cada etapa do processo. Além da análise sob o enfoque da organização, buscamos também analisar qual a postura individual de cada expatriado no processo, e como essa postura influenciou positiva ou negativamente o período de expatriação.

5.1.4 Limitações na elaboração do trabalho

As limitações desta pesquisa dizem respeito basicamente a dois pontos. O primeiro refere-se à inexistência de um programa claro da expatriação no *BankBoston*, isto é, de um programa oficial e, conseqüentemente, com registros formalizados. Quando definimos que trabalharíamos a transferência e a disseminação do conhecimento no contexto da MNC utilizando a experiência dos executivos expatriados, partimos, primeiramente, para a busca de informações na área de recursos humanos, na intenção de obter um roteiro que definisse claramente os objetivos e as características da expatriação.

Nesse momento, fomos informados de que isso não era possível, visto que não havia registro dos objetivos da expatriação, dos critérios de indicação e escolha dos executivos, das habilidades necessárias ou desejadas, da experiência profissional mínima desejada, da formação

acadêmica, assim como um processo de avaliação do aproveitamento do profissional ao término da experiência. Com essa deficiência, deparamos com a dificuldade de comparação entre uma situação planejada e/ou desejada pela instituição e os resultados efetivamente percebidos pelos executivos (colocados no momento da entrevista).

A segunda barreira foi a dificuldade de precisar o número total de executivos que passaram por essa experiência desde a sua implementação, dada a falta de registros dos processos de expatriação. Isso nos impediu de determinar a amostra ideal das entrevistas, bem como interferiu na identificação dos expatriados que ainda fazem parte da instituição. Assim, conseguiu-se, informalmente, o nome dos expatriados, pela indicação dos próprios entrevistados que se lembravam de outros colegas. Dessa forma, limitamo-nos ao número de 13 entrevistados, já que essas foram as pessoas as quais conseguimos ter acesso.

6 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

6.1 Histórico do *BankBoston*

O *BankBoston National Association* foi fundado em 1784, na cidade de Boston, Estados Unidos, com o nome de *Massachusetts Bank*. Tinha como missão “servir o público em geral e, particularmente, as empresas que trabalham com comércio”. Sua história foi marcada por uma série de fusões e aquisições, responsáveis pelo seu crescimento nos Estados Unidos e no mundo. Em 1791, John Brown funda o *Providence Bank*, predecessor do *Fleet Financial Group*, e, em 1903, o *Massachusetts Bank* assume o controle do *The First National Bank of Boston*, do qual herda o nome.

Em 1913, o banco recebe autorização para abrir filiais no exterior. Em meio à Primeira Guerra Mundial, ele parte para sua expansão internacional, inaugurando sua primeira filial estrangeira na Argentina (Buenos Aires), com o objetivo de atender às necessidades dos comerciantes de couro e lã daquele país e da Nova Inglaterra. Em 1922, o *Bank of Boston* abre seu primeiro escritório de representação em Londres e, em 1926, em Paris. Em 1929, apesar do momento de crise no mercado financeiro americano em razão da quebra da Bolsa de Valores de Nova York, o banco amplia seu domínio de mercado e adquire o Banco *Old Colony Trust*.

A história da instituição no Brasil inicia-se em 1945, quando Getúlio Vargas autoriza a instalação do *Bank of Boston*, com uma concessão de atividade condicionada a um tempo mínimo de permanência, no caso vinte anos, com autorização inicial para se instalar nas cidades do Rio de Janeiro, de São Paulo e de Santos. Assim, em 1947, o banco inaugura a sua primeira agência,

localizada na cidade do Rio de Janeiro, seguida das agências de São Paulo e Santos, em 1948. Em 1950, ao atender às indústrias do setor de tecnologia e industrial, essa instituição inicia nova fase de especialização, preparando-se com alto nível de capacitação e especialização profissional, buscando nesse posicionamento um diferencial estratégico importante tanto na compreensão dos mercados de atuação como na dos seus clientes.

Em 1975, transfere a sede de suas atividades no Brasil do Rio de Janeiro para São Paulo, já tendo, nessa ocasião, aumentado significativamente sua posição em importantes cidades brasileiras, como Porto Alegre, Curitiba e Brasília. Dentro do processo de expansão no mercado brasileiro, em 1980 essa instituição compra agências dos bancos *Chase* e *Sudameris*, localizadas em Goiás, Mato Grosso e Minas Gerais. Em 1989, atinge o número de 25 agências instaladas no País, com a cifra de US\$ 2,5 bilhões de ativos, consolidando-se como a segunda maior instituição financeira estrangeira do Brasil, atrás apenas do *Citibank*.

Em 1991, os bancos localizados no Nordeste dos Estados Unidos são atingidos por enorme crise financeira. Aproveitando as oportunidades trazidas pela crise, o *Fleet* realiza mais uma aquisição, com a compra do *Bank of New England*, que foi responsável por sua expansão em 40%, tornando o maior banco dessa região dos Estados Unidos. Em 1992, o *Fleet* passa a se chamar *Fleet Financial Group*, considerando um “nome mais apropriado para a visão de uma corporação com atividades bancárias e não bancárias, já que conduzia a visão de uma frota (*fleet*) de navios velejando para o mesmo destino”. Em 1995, o *Bank of Boston* adquire o *BayBank* nos Estados Unidos, alterando a marca de *Bank of Boston* para *BankBoston*, que passou a ser adotada mundialmente. Ainda, nesse ano, se funde ao *Sawmut National Corporation*, da cidade de Boston.

Em 1999, o *Fleet* e o *BankBoston*, dois dos 25 maiores bancos americanos e dois dos maiores da região da Nova Inglaterra, fundem-se, dando origem ao *FleetBoston Financial*. A

fusão entre os dois concorrentes locais resultou na oitava maior instituição financeira dos Estados Unidos. A partir de sua fusão com o *Fleet Financial Group*, o *BankBoston* incorporou o melhor de cada um dos bancos envolvidos, com uma escala adicional de investimentos em áreas fundamentais, como tecnologia, gerenciamento de informações, desenvolvimento de produtos, serviços e treinamento profissional.

Em abril de 2004, o *FleetBoston Financial* e o *FleetBoston Financial Corporation* são adquiridos pelo *Bank of America Corporation*. Assim, o *BankBoston* passou a se chamar *BankBoston National Associated*, integrando-se a um sólido conglomerado financeiro mundial, o *Bank of America Corporation*. O grupo está posicionado em terceiro lugar no *ranking* financeiro mundial, antecedido pelo *Citigroup* e pelo *JPMorgan*, atendendo a 33 milhões de clientes, presentes em 150 países em todo o mundo. Além disso, ocupa nos Estados Unidos a posição de maior banco de varejo, mantendo, em sua carteira de clientes, relacionamento com 96% das empresas do *ranking U.S.Fortune* e com 82% das empresas do *ranking Global Fortune 500*.

6.2 Os programas de expatriação de executivos do *BankBoston*

Dada a atuação do *BankBoston* em 150 países, encontramos importante caminho para analisar o processo de aquisição, transferência e disseminação do conhecimento entre as 30 unidades da instituição por intermédio dos seus executivos – os programas de expatriação.

No *BankBoston*, os executivos são expatriados de suas subsidiárias de origem para, principalmente, os Estados Unidos, na cidade de Boston, onde fica localizada sua matriz. A instituição não possui programa de expatriação formalmente instituído, com a determinação de

características e objetivos formalizados. Suas características foram conhecidas com base nos dados coletados nas entrevistas realizadas com os próprios expatriados.

Três razões distintas que ocasionaram a expatriação foram identificadas: (i) ocupar um cargo na matriz situada em Boston, EUA, ou em uma subsidiária no exterior; (ii) participar de treinamento profissional; e (iii) ser um analista de crédito nos Estados Unidos, especializado no mercado brasileiro.

A primeira das razões refere-se a profissionais que ocuparam temporariamente cargos no exterior, desempenhando funções similares às que possuem no Brasil. Nesse caso, a expatriação surgiu da necessidade do banco de remanejar um profissional brasileiro para desempenhar a mesma função que ocupa no Brasil, porém no exterior. Nesse processo, não há a determinação prévia de um período de permanência em outro país, ou seja, o expatriado permanece até que outro profissional seja contratado ou remanejado de outra área da instituição ou, então, até que o próprio expatriado manifeste interesse em retornar ao Brasil. Nesse tipo de experiência de expatriação, não existe treinamento específico, uma vez que o profissional deslocado já exerce no Brasil a atividade que desempenhará no exterior. Sendo assim, o domínio técnico do trabalho a ser desenvolvido é um pré-requisito para a expatriação. Dos 13 expatriados entrevistados, somente dois tiveram esse tipo de experiência.

A vaga surgiu no exterior porque uma diretora estava voltando. Levantaram alguns nomes baseando-se no potencial, nos valores agregados, na experiência e no desejo das pessoas também (Andréa Carrasco, gerente de RH).

A segunda forma de expatriação tem o objetivo de treinamento dos profissionais no exterior. Nesse caso, seleciona-se certo número de profissionais por subsidiária, criando-se um grupo de executivos de várias nacionalidades que desempenham tarefas similares nas suas

respectivas áreas de origem na instituição. O grupo passa por um treinamento em análise e concessão de crédito para a elaboração de pareceres técnicos. O treinamento é baseado em estudos de casos, nos quais as análises são comparadas, avaliando o posicionamento correto ou incorreto de cada um dos profissionais. O objetivo é a padronização de procedimentos de créditos, tais como tabulação de dados, análises financeiras e elaboração de pareceres técnicos. Esse programa tem duração média de seis meses e, ao final desse período, o profissional retorna para sua área de trabalho de origem. Entre os 13 entrevistados, dois se enquadraram nessa situação.

Queriam que nós, brasileiros, tivéssemos acesso ao modus operandi, à metodologia da matriz para que nossos relatórios chegassem lá de forma mais próxima ao que eles conheciam. Um dos objetivos era criar uma uniformidade global do banco operar (Luiz Carlos Moura, superintendente).

A terceira, e última, razão para a expatriação encontrada foi a dos profissionais que ocuparam no exterior o cargo chamado *Brazilian Desk*. A matriz do banco em Boston² tem uma área específica ligada às atividades de análise e concessão de créditos, formada por profissionais oriundos dos diversos países onde possui clientes. Essa estrutura é mantida porque, de acordo com as normas de concessão de créditos existentes na corporação, todo cliente que possui um volume de crédito superior a US\$ 15 milhões necessita passar por uma avaliação da matriz. Tal avaliação é realizada com a participação de executivos expatriados, que trabalham como facilitadores no repasse de informações relevantes e que dão suporte para a decisão sobre a concessão, ou não, dos créditos solicitados por cada filial.

²Na ocasião em que os expatriados entrevistados foram enviados ao exterior, a matriz do *BankBoston* situava-se em Boston, nos EUA. A partir de abril de 2004, com a aquisição do *BankBoston* pelo *Bank of America Corporation*, a matriz fica sediada em Nova York, EUA.

A análise feita pela matriz considera a situação econômica e financeira das empresas e como essas estão posicionadas nos setores econômicos em que atuam. Essa análise setorial, por sua vez, abrange tanto empresas do país em que a empresa está sediada como outras do mesmo setor nos países em que a instituição possui atividades. Além da análise setorial, há ainda a análise política, monetária e econômica de cada país envolvido. Assim, como há o *Brazilian Desk*, há ainda o *Argentina Desk*, *Asia Desk*, etc. Esse programa de expatriação tem um período de rotatividade dos profissionais de seis meses. Dos 13 profissionais entrevistados, nove foram expatriados na situação de ocupantes do cargo *Brazilian Desk*.

O meu objetivo primário era fazer a ponte entre a divisão de crédito aqui do Brasil com a divisão de crédito lá de Boston, apresentando os casos que eram aprovados no Brasil e que tinham como alçada final (sic) essas autoridades de Boston (André Del Cury, gerente de operações financeiras).

Em suma, do total de entrevistados, dois foram expatriados por razões de remanejamento interno, dois foram por razões de treinamento e nove foram ocupar o cargo denominado *Brazilian Desk*.

6.3 Perfil dos executivos expatriados

A maioria dos entrevistados estava na faixa etária entre 20 e 30 anos na ocasião em que foi expatriada, distribuída conforme TAB. 1.

TABELA 1
Faixa etária dos expatriados

Faixa etária	Nº expatriados
20 a 30 anos	6
30 a 40 anos	7

Com relação ao tempo que cada executivo trabalhava na instituição quando foi expatriado, predomina o período de seis a dez anos. Do total de entrevistados, somente um se posicionou na faixa dos profissionais que tinham o tempo inferior a cinco anos. Assim, observa-se que a expatriação requer um período mínimo de experiência na instituição, donde se conclui que o profissional já tenha conhecimento da cultura e das atividades desenvolvidas pela subsidiária.

TABELA 2
Tempo de trabalho no *BankBoston*

Tempo	Nº expatriados
1 a 5 anos	1
6 a 10 anos	8
11 a 15 anos	4

Com relação à formação acadêmica dos entrevistados, há uma concentração dos profissionais nos cursos de Administração de Empresas e Economia. Essa formação pode estar associada ao tipo de atividade desenvolvida pelo executivo na instituição. A maioria deles trabalhava, quando expatriado, em áreas que envolviam atividades de análise e concessão de crédito.

TABELA 3

Formação acadêmica dos expatriados

Curso	Nº expatriados
Administração	6
Economia	7

Quanto ao cargo que os entrevistados ocupavam na época em que foram expatriados, há predominância dos de gerência, nesse caso influenciado por maior concentração dos entrevistados no programa *Brazilian Desk*. Os cargos de diretor e de superintendente eram ocupados pelos expatriados que foram ao exterior exercer funções similares na matriz, dentro do programa interno de remanejamento.

TABELA 4
Nível hierárquico dos expatriados

Nível hierárquico	Nº expatriados
Diretor	1
Superintendente	3
Gerente	9

Com relação ao número de cargos que cada profissional ocupou antes de ser expatriado, há concentração naqueles que desempenharam de quatro a seis cargos. Essa mudança de cargos deveu-se à ascensão vertical do profissional no organograma da empresa. Nessa ascensão, a maioria deles trabalhou na mesma área, iniciando a carreira em cargos *trainee*, ascendendo para cargos júnior, pleno e sênior. Todos os expatriados, no momento da expatriação, ocupavam cargos de, no mínimo, gerente pleno, resultado da experiência de alguns anos na função.

TABELA 5
Número de cargos ocupados antes da expatriação

Número de cargos ocupados	Nº expatriados
1 a 3 cargos	3

4 a 6 cargos	9
> 6 cargos	1

Em suma, os profissionais quando expatriados eram, em sua maioria, jovens, com formação acadêmica na área das ciências sociais, especificamente graduados em Administração e Economia; possuíam cargos de gerência, tendo passado por alguma ascensão profissional dentro de sua própria área de atuação; e contavam com, no mínimo, cinco anos de trabalho no *BankBoston*.

6.4 Período pré-expatriação

O período a que chamamos pré-expatriação abrange desde a fase de escolha dos profissionais até o momento da expatriação propriamente dita. Nessa fase de investigação, buscamos conhecer como o profissional foi escolhido dentro do grupo, como foram abordados pela instituição os objetivos a ser cumpridos no exterior e se houve preparação prévia do expatriado para o momento da expatriação.

A fase inicial se dá por uma indicação do gestor da área envolvida. Segundo os entrevistados, o gestor avalia qual o profissional possui o perfil adequado à execução do trabalho no exterior ou qual precisa passar por um treinamento na matriz. Essa avaliação, contudo, é feita sem que haja uma avaliação de desempenho que possa qualificar o conhecimento e as competências de cada profissional envolvido. Escolhido pelo gestor qual o nome ideal, esse sonda o profissional sobre seu interesse e disponibilidade em passar um período no exterior. Caso o profissional se interesse, seu nome é indicado tanto para a diretoria da área como para o RH do

banco. Após a avaliação desses, o convite é formalizado ao profissional. Contudo, é necessário ressaltar que não havia um critério formalizado para a escolha do profissional, ficando esse a cargo do gestor. Apesar disso, os entrevistados acreditam que, para chegar a uma indicação formalizada, o gestor parte de alguns pré-requisitos, tendo sido citados: fluência no idioma, conhecimento técnico do trabalho, habilidade de interação interpessoal e tempo de trabalho no banco.

O critério era um pouco subjetivo. Eles (gestor, diretor e RH) referendavam se aquele analista tinha mesmo conhecimento (inglês e crédito), bagagem e se era uma pessoa importante no processo (Luiz Carlos Moura, superintendente).

Esse roteiro de indicação dos profissionais, iniciado pelo gestor e referendado pela Diretoria e pelo setor de Recursos Humanos foi, em alguns casos, alterado. Seis dos entrevistados relataram ter se antecipado ao processo e manifestado ao gestor o interesse e a disponibilidade de serem expatriados, assim que tomaram conhecimento da disponibilidade da vaga.

Era uma candidatura não oficial, demonstrávamos o interesse (Márcia Kinsch Lima, gerente pessoa jurídica).

Eu já tinha demonstrado interesse para o meu gestor/diretor de ter uma experiência internacional (Andréa Carrasco, gerente RH).

Outro fator que, em alguma medida, influenciou o profissional a manifestar seu interesse na experiência internacional foi a interação que teve com outro expatriado no dia-a-dia do seu trabalho. Assim, a interação do profissional com um expatriado pode ter influenciado a decisão desse com relação à expatriação. Essa interação parece ter estimulado o interesse em participar da

expatriação. Segundo nove entrevistados, ter tido contato direto com outro expatriado foi fundamental para conhecer e se interessar pela experiência.

Sim, trabalhei com um expatriado por três meses. A primeira mensagem que lembro foi que tínhamos que ser muito mais objetivos na nossa escrita, tinha que ir direto ao ponto. Eles cortavam (matriz) cerca de 50% a 70% do que era escrito (Luiz Carlos Moura, superintendente).

Sim! Faz muita diferença em termos de conhecimento e de contato. Para mim era muito clara a facilidade dessas pessoas que já tinham tido essa experiência em desempenhar seu trabalho (Daniela Araújo, gerente de relacionamento).

No que diz respeito aos objetivos a ser cumpridos na expatriação, esses não foram estipulados formalmente pelo *BankBoston*. Apesar disso, para a maioria dos entrevistados, esses objetivos foram repassados informalmente pela chefia imediata ou pelos colegas de trabalho, que viveram a mesma experiência. A interação das pessoas no dia-a-dia da empresa criava um ambiente propício a esse intercâmbio de informações sobre a expatriação. Tais informações diziam respeito às características do trabalho ou treinamento, às experiências vivenciadas com as pessoas no exterior, ou ainda, ao conhecimento tanto sobre as rotinas internas do banco como rotinas pessoais que experimentaram em outro país.

Assim, como resultado desse processo de interação, os entrevistados relacionaram alguns objetivos da expatriação que conheciam, antes da expatriação, mesmo sem terem sido previamente repassados formalmente pela instituição.

Eu já trabalhava com uma pessoa que esteve lá (Boston) nesta posição. Eu já conhecia muito bem a função sabia o que era esperado de mim. Mas, no dia-a-dia, tem sempre uma particularidade ou outra que não conhecia 100% (Daniela Araújo, gerente de relacionamento).

A função do Brazilian Desk tinha um objetivo bastante claro para todo mundo. O objetivo era preencher essa função por um período; fazer o contato entre o Brasil e a casa matriz (Luiz Jorge Zanetti, gerente de crédito).

Sim, conhecia os objetivos. Essa clareza do que eu tinha que fazer foi passada assim: cerca de 50% através da minha chefia e 50% informalmente, de colegas que já exerceram essa mesma função (Nilton Cano, superintendente de crédito).

Assim, concluímos que o período pré-expatriação demonstrou subjetividade na escolha do profissional a ser expatriado, ficando essa escolha limitada, num primeiro momento, à avaliação do gestor do expatriado. Isso nos leva a pensar que, mesmo tendo as qualidades técnicas para se candidatar à vaga, o profissional dependia do interesse do gestor em indicá-lo à Diretoria e à área de Recursos Humanos do banco. Essa situação, contudo, não impedia ou inibia a maioria dos profissionais de demonstrar que os objetivos da expatriação não eram formalizados, mas apreendidos tendo em vista a interação com outros expatriados.

Além desse aspecto, a transferência dos objetivos e das características da expatriação somente por mecanismos de interação informal dos profissionais pode ficar sujeita tanto à disposição do ex-expatriado em repassar o conhecimento como à capacidade de absorção de conhecimento do novo expatriado, limitando a eficácia da transferência.

6.5 Período da expatriação

A questão da interação do expatriado com o grupo de trabalho no exterior e a percepção de cada um com relação à aquisição e à transferência do conhecimento no período da expatriação foram os aspectos investigados nessa etapa.

Normalmente, a área do executivo no Brasil e a área de atuação no período de expatriação eram, na maioria das vezes, similares. Isso porque a expatriação representava a continuidade do trabalho que esse profissional já executava no Brasil. Os expatriados para o *Brazilian Desk* afirmaram que, apesar de não existir esse cargo no Brasil, há, todavia, similaridade entre a sua área neste país e a área no exterior. Sendo assim, o trabalho realizado nos EUA não era desconhecido para nenhum dos expatriados, ou seja, os que foram para treinamento tinham conhecimento básico do conteúdo que trabalhariam no estrangeiro.

A similaridade das áreas de atuação do expatriado no Brasil e nos Estados Unidos também está refletida na estrutura hierárquica da área na qual foi alocado. Com exceção de dois entrevistados, os demais se mantiveram hierarquicamente ligados ao Brasil, tendo, contudo, um coordenador local das atividades que desempenhavam no exterior. Essa situação foi chamada por eles de “duplo reporte”.

Minha folha de pagamento continuava sendo pelo Brasil. Meu chefe continuava sendo meu diretor no Brasil. Eu tinha um gerente, que era escolhido como treinador. Então, eu estava subordinado indiretamente ao meu chefe no Brasil e diretamente a ele, lá (Luiz Carlos Moura, superintendente).

Geralmente, quando chegaram a Boston, os expatriados encontraram boa estrutura de trabalho, e, em alguns casos, essa expectativa foi superada. Quando os expatriados mencionaram essa infra-estrutura, eles se limitaram a descrever a estrutura física que os aguardavam – equipamentos e local de trabalho.

Tínhamos uma estrutura excelente. Tínhamos computador pessoal com acesso à internet, telefone, baia específica e uma sala de aula (Luiz Carlos Moura, superintendente).

Quando a abordagem sobre a estrutura se amplia para questões sobre adaptação, repasse de atividades e acompanhamento do coordenador ao trabalho, as opiniões se dividem. Alguns expatriados tiveram contato por um período de duas semanas com aquele que estava terminando sua expatriação, recebendo desse as atribuições que desempenhariam, facilitando, assim, a transferência de conhecimento. Outros não tiveram esse momento, sendo exigido deles adaptarem-se por conta própria à nova condição de trabalho.

Não senti nada muito estruturado; era chegar e colocar a mão na massa. Pela senioridade, você já tem que assumir o posto (Gustavo Matarazzo, gerente de relacionamento).

Com relação ao período de adaptação inicial, havia três situações distintas, dependendo do motivo da expatriação. Os profissionais que foram expatriados para treinamento tinham uma adaptação acompanhada pelos respectivos coordenadores do treinamento; aqueles que foram expatriados para ocupar funções de remanejamento não passaram por um período de ajustamento, tendo que iniciar o exercício de suas funções tão logo chegaram aos Estados Unidos. Contudo, para os expatriados do *Brazilian Desk*, como havia uma rotatividade permanente de expatriados, havia também um período de duas semanas em que permaneciam em contato com aquele que estava deixando a posição, para que esse repassasse o trabalho.

Não há um treinamento formal, mas há uma passagem de atividades. A pessoa que estava ocupando o cargo anteriormente não pode ir embora até você chegar. Então você fica duas semanas trabalhando junto, aprendendo o dia-a-dia (Daniela Araújo, gerente de relacionamento).

A transferência do conhecimento, que se vale da interação pessoal, pressupõe, além da predisposição das partes envolvidas, uma condição tanto em transferir como em receber

conhecimento. Isso se expressa mediante uma base de conhecimento demonstrada pela habilidade e pela competência de cada um. Além do conhecimento técnico do trabalho e do idioma, os expatriados avaliaram quão importante era a capacidade individual de influência no novo grupo de interação. Outra habilidade valiosa na expatriação está relacionada à flexibilidade de interação interpessoal, definida como a *flexibilidade de adaptação ao novo contexto ao qual o expatriado seria inserido*. Segundo eles, a capacidade de interagir com o grupo era necessária para que se aprendessem e cumprissem os objetivos da expatriação. Vejamos a opinião de dois entrevistados:

Flexibilidade em estar aceitando/entrando em contato com um novo mundo, com novas pessoas de uma cultura diferente, línguas diferentes e se adaptar à forma de como eles esperavam seu trabalho (André Del Cury, gerente de operações financeiras).

Havia as características pessoais – capacidade de auto-aprendizagem; facilidade de integração com o time local, disposição para aceitar o trabalho que viesse, determinação e paciência e as características técnicas – capacidade de análise, habilidade de redação em inglês, conhecimento da economia brasileira, conhecimento da indústria bancária brasileira, conhecimento da estrutura do BankBoston no Brasil (Renata Salgado, diretora de crédito).

Se por um lado tais habilidades e competências foram facilitadores ao processo de interação e de aprendizado, buscamos saber se, por outro, faltou algum conhecimento específico para exercer as atividades, e, se afirmativo, o quanto isso interferiu no período de expatriação. A maioria dos entrevistados não manifestou essa falta de conhecimento, avaliando estar preparada para aproveitar a expatriação. Somente dois deles declararam como dificuldade a falta da fluência do idioma; outro apresentou como obstáculo a limitação de conhecimento técnico, especificamente em análise de crédito.

Outro ponto abordado na entrevista dizia respeito a fluxos operacionais, normas ou procedimentos organizacionais. Em relação à divergência de entendimento nesses processos, ou

seja, diferenças entre o trabalho no Brasil e no exterior, oito entrevistados responderam afirmativamente. Mas uma diferença foi colocada por todos: as diferenças culturais. Segundo os entrevistados, há uma série de diversidades culturais e essas influenciam diretamente na dinâmica do trabalho. De acordo com eles, as pessoas são mais concentradas e focadas no que estão fazendo, mais pragmáticos, diretos e objetivos.

Há uma série de diferenças culturais. A dinâmica do trabalho é totalmente diferente. Lá era um pouco mais hierarquizado, dificilmente param para almoçar e você sai muito cedo do trabalho. São muito mais diretos e concentrados. Aqui a gente trabalha conversando com as pessoas; o nosso nível de concentração e disciplina é menor (Gustavo Matarazzo, gerente de relacionamento).

As pessoas são muito mais concentradas e focadas no que estão fazendo. É uma outra cultura, não tem almoço longo, não tem muitas conversas de corredor. Eles são pragmáticos, eles são muito mais diretos ao ponto. Não gostam do approach de você querer contar uma história para explicar uma situação (André Del Cury, gerente de operações financeiras).

As propostas (crédito) do Brasil são muito mais densas e muito maiores do que as propostas asiáticas, por exemplo. As propostas asiáticas tinham, no máximo, quatro folhas. As propostas brasileiras tinham cerca de vinte a trinta folhas (Emanuel Amor, superintendente).

Ao contrário daqueles que perceberam diversidade nos processos, nas normas e nos procedimentos organizacionais, quatro entrevistados afirmaram que não perceberam isso. Um entrevistado comentou que havia diferenças pequenas, mas nada de significativo, e outro que essas eram insignificantes, a ponto de não serem percebidas. A minimização dessas desigualdades nos processos do *BankBoston* é, em grande medida, ocasionada pela padronização de procedimentos, principalmente nas áreas que envolvem a análise e a concessão de crédito.

Com relação ao grupo em que o expatriado estava inserido, o número de pessoas que formava cada grupo de interação variava de acordo com o programa de expatriação e o local em

que o executivo fora colocado. A maioria se interagiu em um grupo de até cinco pessoas, mas alguns entrevistados relataram a experiência de participar de grupos de 10 e 20 pessoas. No que diz respeito ao nível hierárquico das pessoas que interagiam com o expatriado dentro desse grupo, havia a predominância de profissionais sêniores. Os expatriados relataram ter-se relacionado com pessoas de nível hierárquico superior aos que estavam acostumados no Brasil. Somente dois deles, os que relataram ter interagido com grupos maiores, tiveram a oportunidade de trabalhar com um grupo hierarquicamente heterogêneo, ou seja, pessoas com cargos superiores, inferiores ou semelhantes ao seu no organograma da empresa.

Tomando-se por base a questão da interação entre o expatriado e o grupo de trabalho, discutiu-se a aquisição de novas habilidades e competências nesse processo. Todos os expatriados relacionaram uma ou mais habilidades adquiridas, entre as quais: aumento da capacidade de síntese; compreensão da visão da matriz com relação à filial; aumento da produtividade no trabalho dada a maior objetividade e foco; melhora técnica nas análises de crédito; disciplina no cumprimento de prazos para cumprimento dos trabalhos; aprendizado em lidar com as diferenças culturais; fluência no idioma; flexibilidade para expor um ponto de vista e alterá-lo caso fosse necessário; habilidade em lidar com pessoas de cargos elevados na instituição, quebrando paradigmas hierárquicos; aprendizado do processo decisório, ou seja, discernimento sobre quais os critérios de análise adotados para a tomada de uma decisão; segurança para dizer “não”; otimização da flexibilidade e maturidade.

Com relação ao aprendizado, poderia citar: comunicação de negócios de maneira mais eficaz (em inglês), aumento da produtividade no trabalho, aprendizagem de novas técnicas de análise de risco de crédito (Renata Salgado, diretora de crédito).

Hoje tenho muito mais capacidade de falar com pessoas mais sêniores, tanto nas empresas (clientes) quanto no BankBoston (Nilton Cano, superintendente de crédito).

O aprendizado foi na capacidade de síntese para falar, escrever e concluir. Aprendi também a forma como os EUA e outros países fazem negócios bancários e as diferenças entre os produtos e as análises e demandas no mercado americano (Luiz Carlos Moura, superintendente).

O maior aprendizado foi conhecer a cultura da matriz. Você ter uma vivência com os americanos, sentar numa mesa de tomada de decisão e conhecer o estilo de conversa. Voltei com uma visão muito mais crítica daquilo que eu estava produzindo. Voltei produzindo relatórios com análises de crédito dentro da política que gostariam (matriz) de ler (Emanuel Amor, superintendente).

Aprendi muito tecnicamente pela experiência das pessoas com as quais me relacionei. Aprendi a me relacionar com pessoas de níveis hierárquicos diferentes, a ter mais flexibilidade (André Del Cury, gerente de operações financeiras).

Ainda no que concerne ao aprendizado de novas habilidades e competências, a expatriação parece ter permitido também a mudança de conhecimentos prévios. A maioria dos entrevistados respondeu afirmativamente à mudança e, quanto a ela, foram relacionados dois tipos: um diz respeito à mudança comportamental, tais como mudança de paradigmas, hábitos na rotina do trabalho e valores profissionais, adequando-se àqueles priorizados pela matriz; o outro está relacionado ao conhecimento técnico. Tal conhecimento se refere à capacidade de análise e objetividade do profissional, uma das maiores diferenças descritas pelos entrevistados entre o expatriado brasileiro e o profissional estrangeiro.

Em termos de habilidade, melhorei minha capacidade de síntese para falar, escrever e concluir. A forma como os EUA e outros países fazem negócios bancários; as diferenças entre os produtos e as análises e as demandas no mercado americano (Luiz Carlos Moura, superintendente).

Essa mudança ocorreu porque os profissionais americanos, segundo os expatriados, elaboram as análises técnicas com objetividade e concisão. As análises financeiras das empresas, por exemplo, são feitas exclusivamente com base no seu desempenho demonstrado nos balanços financeiros apresentados, sem levar em consideração alguma questão subjetiva que, no Brasil, poderia ser considerada, por exemplo, quem são os seus proprietários ou a qual segmento a empresa pertence. No processo de interação, os expatriados tiveram acesso aos relatórios elaborados por americanos e puderam, comparando-os em conteúdo e tamanho, encontrar grande diferença entre eles.

Algumas vezes, chegava um relatório de crédito elaborado no Brasil, tão extenso e prolixo, para ser avaliado, que eu mesmo arrancava as folhas que avaliava desnecessárias e o entregava mais adequado ao comitê de crédito americano (Emanuel Amor, superintendente).

No que consiste à relação entre o tempo de expatriação e o processo de aprendizagem, os entrevistados foram unânimes em afirmar que, à medida que o tempo de permanência no exterior passava, o aprendizado de novos processos, de rotinas e de aprendizado diminuía. Essa situação somente não aconteceu para aqueles profissionais que estenderam o período de permanência no exterior, mas mudaram para uma nova função ou área.

Acho que aprendi durante todo o período, mas acredito que a quantidade diminuiu um pouco após o primeiro ano (Renata Salgado, diretora de crédito).

Fiz duas tarefas distintas, acho que se eu tivesse ficado na mesma função o tempo inteiro a curva de aprendizado teria caído, mas acabou sendo um processo de crescimento contínuo (Gustavo Matarazzo, gerente de relacionamento).

Relativamente à transferência de conhecimento dos expatriados para os profissionais do *BankBoston* nos EUA, dos 13 entrevistados, quatro acharam que receberam bem mais conhecimento que passaram, embora não consigam quantificar isso. Dois avaliaram que consideraram ter repassado todo o conhecimento que possuíam, tendo até conseguido implantar procedimentos, controles e planilhas de trabalho que utilizavam no Brasil.

A gerente de recursos humanos entrevistada acredita ter implantado uma nova forma de interação da área com os funcionários, nos EUA. Segundo ela, a relação, naquele país, entre RH e funcionário é formal e com menor envolvimento pessoal. A única maneira de contato é através de uma central de atendimento eletrônico (sistema ou telefônico) com o objetivo direcionado ao atendimento de solicitações e informações relativas a férias, à remuneração, a planos de assistência médica, etc. No Brasil essa interação é diferente, com contatos pessoais entre a área de recursos humanos e o funcionário. Com o conhecimento e a experiência que possuía das suas atividades no Brasil, conseguiu implantar um novo conceito de relacionamento do RH com as áreas e os funcionários.

Não consegui mudar uma política, mas mudei a forma de atendimento. Comecei a pensar um jeito de como eu poderia agregar valor e ajudar uma pessoa a partir de um contato direto com ela, fazer seu acompanhamento (Andréa Carrasco, gerente de recursos humanos).

Os sete entrevistados restantes informaram que não conseguiriam responder a essa pergunta, uma vez que não tinham como mensurar o conhecimento recebido e o transferido no processo.

Não, até porque o tipo de atividade que eu tinha que desempenhar não era de discutir ou questionar ou mostrar o meu conhecimento, mas, sim, de

desempenhar um papel de link entre Brasil e Boston (Leonardo Raibin, gerente de crédito).

Na próxima seção, discutiremos o período pós-expatriação, a fim de analisarmos a questão da transferência e disseminação do conhecimento adquirido pelo expatriado no exterior.

6.6 Período pós-expatriação

Para compreender a experiência vivenciada pelo executivo no retorno ao Brasil, nosso interesse era perceber se ocorreu e, em caso afirmativo, como se deu a transferência e a disseminação do conhecimento adquirido pelo expatriado. O grupo de executivos entrevistados retornou ao Brasil em períodos variados, conforme tabela abaixo:

TABELA 6
Tempo de retorno do executivo ao Brasil

Tempo	Nº. expatriados
1 a 3 anos	9
4 a 6 anos	0
> 6 anos	4

Assim conforme a tabela, há maior concentração de entrevistados que retornaram da expatriação ao Brasil no período de até três anos. Desses profissionais, a maioria participou do programa de expatriação do *Brazilian Desk*.

No regresso ao Brasil, oito dos expatriados voltaram para o mesmo cargo; três foram promovidos a novos cargos, no período de até seis meses após sua chegada; dois não retornaram para a mesma função, e, desses, alguns foram imediatamente promovidos e outros, alocados para trabalhar em outras áreas distintas à sua de origem. A maioria dos expatriados, na volta ao Brasil, continuou a trabalhar com a mesma equipe. Contudo, eles tiveram dificuldade de avaliar se as pessoas de sua equipe perceberam diferenças entre o conhecimento que possuíam antes e depois da expatriação.

Fazendo essa mesma análise para o âmbito pessoal, todos conseguem perceber claramente essas mudanças, ou seja, conseguem identificar os ganhos em termos de conhecimento, seja cultural, seja técnico.

O principal aprendizado foi com relação à questão cultural. Você ter uma vivência com os americanos, sentar numa mesa de tomada de decisão e entender o estilo de conversa. Voltei com uma visão muito mais crítica daquilo que estamos produzindo. Voltei produzindo relatórios de crédito dentro da política da matriz (Emanuel Amor, superintendente).

Quando voltei tinha uma experiência muito mais ampla e profunda do que era esperado de um relatório, pois tive contato com a pessoa que os aprova. Eu tinha noção de como ela sentia e reagia a algumas coisas que eram escritas; como ela via algumas empresas e setores e como ela via o Brasil (André Del Cury, gerente de operações financeiras).

Retornei ao Brasil com o conhecimento de quais os tópicos mais importantes em um relatório de crédito, na visão da matriz. Aprendi como ser objetivo, resumido e como abordar os pontos principais em uma análise de crédito (Luiz Carlos Moura, superintendente).

Os entrevistados afirmaram que não passaram por um processo de avaliação formal do período de expatriação. Não foi avaliado pela área de recursos humanos o aproveitamento do expatriado quanto à aquisição de novo conhecimento ou quanto ao seu aprimoramento profissional. Dois dos entrevistados responderam que passaram somente por uma avaliação feita

pela chefia imediata. Nenhum foi solicitado a contribuir com sugestões ou depoimentos que gerassem ajustes e melhorias no processo.

Não fui avaliado no Brasil. Isso é uma grande falha, pois não fui chamado para discutir o período de expatriação, nem formalmente (e) nem informalmente (André Del Cury, gerente de operações financeiras).

A disseminação do conhecimento adquirido entre os outros membros da equipe é uma questão cuja resposta de todos os entrevistados coincide: não houve, em nenhum momento, solicitação para que o conhecimento adquirido no exterior fosse disseminado. Segundo a maioria deles, essa divulgação partia de uma postura individual do expatriado, numa ação natural, “conseqüência do processo de interação entre as pessoas”. Assim, segundo eles, o expatriado repassa naturalmente o conhecimento adquirido a partir da sua atividade compartilhada diariamente. Isso porque, para eles, “é impossível separar o conhecimento da ação”. Contudo, muitos afirmaram acreditar que, se essa disseminação fosse organizacionalmente estimulada, poderia ser ampliada e resultar em melhor aproveitamento para toda a instituição. Eis dois depoimentos:

Na verdade existia um estímulo dos diretores para que conversássemos com os demais analistas e gerentes. Não era nada estruturado, dependia mais de mim do que de uma formalidade do banco (Luiz Carlos Moura, superintendente).

Não houve uma procura do banco em entender se há alguma coisa a ser melhorada. Não houve a solicitação de um feedback nem da área que me enviou, nem pelo RH (André Del Cury, gerente de operações financeiras).

Embora a organização não tenha um processo formal de avaliação da expatriação institucionalizado, nem de disseminação do conhecimento, os expatriados alegam perceber

claramente que parte do conhecimento adquirido foi transferido. Essa transferência ocorreria naturalmente, a partir do processo de trocas e influências recíprocas.

O conhecimento era repassado no dia-a-dia; eu assessorava as pessoas em como proceder de acordo com os direcionamentos da matriz (Daniela Araújo, gerente de relacionamento).

Assim, apesar de continuar com a mesma equipe de trabalho quando do retorno ao Brasil, a transferência e a disseminação do conhecimento não foram estimuladas pela organização. A transferência de conhecimento ocorreu, em grande medida, a partir do interesse do expatriado em fazê-lo, ou ainda, mediante o processo de interação das pessoas no dia-a-dia do trabalho. Os entrevistados não foram capazes de mensurar o quanto de conhecimento transferiram, apesar de acreditarem que isso tenha ocorrido. Segundo a maioria deles, a transferência e a disseminação do conhecimento poderiam ter maior velocidade e melhor aproveitamento, se fossem estimuladas pelo banco. A criação de mecanismos de transferência pela organização daria maior legitimidade ao processo e, ainda, criaria ambiente favorável a um melhor aproveitamento, por toda a área do expatriado, do conhecimento apreendido.

PARTE III – CONCLUSÃO

7 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem o propósito de discutir os resultados à luz do referencial teórico. Para tanto, analisaremos os resultados buscando uma relação entre conhecimento, expatriação, e ainda, seus impactos e contribuições para a MNC. O objetivo é compreender a contribuição da expatriação como mecanismo de transferência e disseminação do conhecimento da matriz para uma de suas subsidiárias, baseando-se na análise das etapas – pré-expatriação, expatriação e pós-expatriação.

O processo de expatriação no *BankBoston* tem sido significativamente alterado, como consequência de situações de fusão e aquisição pelas quais a instituição tem passado ao longo do tempo. À medida que surgiram novos controladores, a expatriação pode ter sido modificada, adequando-se aos objetivos definidos pelos novos controladores da multinacional.

A análise do período pré-expatriação trouxe à tona questões relacionadas à preparação do executivo para a participação da expatriação propriamente dita. Entre elas, duas especialmente chamam a atenção – o critério de seleção dos profissionais e a determinação dos objetivos da expatriação. Iniciando a análise pelos critérios de seleção, observamos grande dose de subjetividade no processo. Como isso não está formalmente instituído pela área de Recursos Humanos do *BankBoston*, essa seleção fica, num primeiro momento, sob a avaliação pessoal do gestor da área. Pode-se indagar se haveria ou não outros profissionais capacitados que poderiam ter sido também expatriados, mas que não tiveram acesso à vaga. A expatriação ficou restrita a determinadas áreas do banco e também, como já foi dito, ao interesse do gestor da respectiva área em indicar um profissional. Isso nos levar a pensar que, se a vaga à expatriação fosse divulgada a todos os profissionais via os canais de divulgação interna do banco (intranet, por exemplo), onde

fossem determinadas as habilidades técnicas necessárias para uma candidatura espontânea à vaga, poderia se formar um grupo diferente de profissionais interessados em participar da expatriação. Não temos como afirmar se haveria ou não melhora qualitativa do grupo de profissionais que se candidatariam à vaga, mas haveria, sim, acessibilidade da oportunidade da expatriação a todo o ambiente organizacional.

Além desse ponto, a divulgação interna da vaga e a seleção dos profissionais exigiriam da organização o delineamento de parâmetros claros da expatriação. Esse delineamento diz respeito à definição das características e dos objetivos da expatriação, que poderiam estar disponíveis de forma clara a todos os interessados. No contexto do conhecimento organizacional, a alteração do critério de indicação do profissional, passando da subjetividade do gestor para uma divulgação pelos canais de comunicação interna do banco, equivaleria afirmar que haveria a transformação do conhecimento tácito dos critérios de seleção (embutido na mente do gestor), em conhecimento explícito, disponível a toda a organização.

Com relação aos objetivos do programa, a sua definição não é formalizada. O *BankBoston* não define tais objetivos e, conseqüentemente, não tem expectativas quanto ao retorno esperado do profissional expatriado quanto à transferência e disseminação do conhecimento adquirido. Sendo assim, os objetivos são colocados de maneira informal pela chefia imediata ou pela própria equipe de trabalho.

Analisando essa situação, observamos que pode haver distorções de entendimento por parte dos profissionais do que seja a experiência da expatriação e de seus objetivos, levando, nesse primeiro momento, à sua própria descaracterização. A falta da definição de objetivos claros que delineiam a expatriação pode levar à aquisição e à transferência de conhecimento não relevante para o banco. A explicitação dos objetivos da expatriação somente por canais informais

pode não dar ao indivíduo a dimensão exata da experiência que vivenciará e a expectativa que se tem desse indivíduo após essa experiência.

Assim, a transferência do conhecimento estimulado somente por interações informais, sem ter um mecanismo formal instituído pelo banco, pode levá-lo ao risco de geração de conhecimento incorreto, concebido mediante “verdades incertas” e informações incompletas, conforme o argumento trazido por Buckley e Carter (2004, p. 373). Assim, o conhecimento que o profissional recebe da expatriação pode ser uma aproximação boa ou ruim da realidade, construída com base em suas próprias experiências. Relacionando essa situação com o argumento dos autores, podemos afirmar que o posicionamento ou as “visões” equivocadas do ex-expatriado podem gerar conhecimento incompleto ou incorreto do período de expatriação, e esse, por sua vez, repassado ao novo expatriado.

Analisando o período em que o expatriado permanece nos EUA, essa é talvez a fase mais importante do processo de transferência de conhecimento. Os entrevistados deixam claro que a expatriação é um mecanismo de interação entre os profissionais da MNC, confirmando o argumento de diversos autores (POLANYI, 1966; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; NONAKA, 1994; KOGUT; ZANDER, 1992; SENGE, 1990; SPENDER, 2001) com relação à importância da interação entre pessoas como mecanismo de geração, transferência e disseminação de conhecimento.

A expatriação criou uma situação favorável à transferência de conhecimento, uma vez que possibilitou a interação dos expatriados com profissionais da matriz e de outras subsidiárias. Segundo a teoria da aprendizagem organizacional (KOGUT; ZANDER, 1992), a dinâmica da interação cria ambiente propício à transferência de conhecimento, em que, baseado em um conhecimento já consolidado (no caso dos profissionais já expatriados), a organização cria bases para a aquisição de novo conhecimento (para aqueles profissionais que serão expatriados),

confirmando nessa situação que “as empresas são meios eficientes pelos quais o conhecimento é criado e transferido” (KOGUT; ZANDER, 1992, p. 385).

A interação direta entre as pessoas é uma importante forma de realizar a transferência de conhecimento, ao lado da tecnologia, tão presente na organização. A tecnologia poderia não ser capaz de, sozinha, repassar aos executivos o mesmo volume de conhecimento viabilizado pela interação. Se não fosse assim, não haveria a necessidade do investimento feito pela MNC na expatriação de profissionais, e somente interações virtuais (*e-mails*) seriam capazes de repassar o conhecimento desejado. Uma situação que confirma esse argumento seria, por exemplo, a objetividade percebida pelos brasileiros nas análises de crédito elaboradas pelos americanos. A objetividade e a concisão refletidas nos relatórios representa um conhecimento difícil de ser repassado sem uma interação.

Não há como institucionalizar posturas pessoais valorizadas pela matriz, sem que haja uma interação direta entre as pessoas. Por mais que um analista americano explicasse, a distância, que era necessário ter objetividade na análise de um crédito, o entendimento por parte do brasileiro estaria amparado nos seus próprios valores e na sua cultura, o que dificultaria a transferência do conhecimento. Receber o conhecimento mediante a interação direta com as pessoas é diferente de receber o conhecimento pronto, sem esse contato. Isso porque a interação possibilita a conversão dos tipos de conhecimento existentes na organização – o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, num processo contínuo de geração e transferência. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 14), o conhecimento individual origina-se da mente das pessoas, mas é estimulado a partir da sua interação dentro de grupos de trabalho, e, ainda, que “só é possível adquirir conhecimento quando o indivíduo se encontra em contato direto com situações que propiciam novas experiências”.

Analisando o processo de transferência do conhecimento pela interação dos profissionais no exterior, pudemos observar uma relação entre esses aspectos e o processo de interação dos conhecimentos tácito e explícito, proposto no modelo espiral do conhecimento trazido por Nonaka e Takeuchi (1997). Segundo os autores, o modelo espiral cria condições de compreender os tipos de conhecimento se interagindo para se converterem em conhecimento organizacional.

A primeira das etapas – a de socialização – é aquela que viabiliza, por meio da interação e do compartilhamento de experiências, a conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito. Segundo os autores, a socialização pode ser estimulada pela organização tanto nas atividades do trabalho profissional como no convívio dos profissionais em contextos informais, fora do ambiente de trabalho, em que o conhecimento também é compartilhado.

No caso da expatriação, a socialização criou a possibilidade de contato entre o expatriado e um grupo de trabalho na matriz, nos EUA, viabilizando a transferência de conhecimento via compartilhamento de experiências por meio da observação, imitação e prática de atividades conjuntas. Além dessa interação direta na execução do trabalho, foram citadas situações de convívio dos expatriados fora do ambiente organizacional, o que pôde, de alguma forma, ter viabilizado a transferência de conhecimento tácito entre as pessoas. Contudo, essas situações de interação informal foram realizadas graças à iniciativa e ao interesse das pessoas, e não à da MNC.

Na segunda etapa do modelo – a de explicitação –, o conhecimento tácito é transformado em conhecimento explícito, tomando por base duas técnicas: (i) situações que estimulam a expressão de idéias e (ii) formatação do conhecimento pessoal ou profissional em fórmulas, fluxos ou sistemas compreensíveis ao grupo. No período da expatriação, detectamos algumas situações que podem caracterizar essa etapa. A primeira delas, o estímulo à expressão das idéias, pode ser encontrada nas reuniões de análise e concessão de crédito, descritas pelos expatriados.

Nessas reuniões, o grupo de analistas seniores americanos se reúnem, discutem os tópicos de todos os créditos a ser aprovados e, nos casos específicos de concessão de crédito a empresas do Brasil, solicitam a opinião dos expatriados brasileiros. Com isso, o expatriado expressa suas idéias e, no mesmo ambiente de interação, recebe o conhecimento contido nas análises dos demais integrantes, viabilizando a transferência do conhecimento explícito.

A outra etapa proposta pelo modelo seria a conversão de conhecimento explícito em novo conhecimento explícito, mediante o aproveitamento do conhecimento codificado, chamada de “combinação”. Essa etapa foi a mais fácil de ser visualizada na expatriação, uma vez que a codificação de procedimentos é citada pelos profissionais como um dos objetivos desse processo de expatriação. A questão da padronização de procedimentos citada pelos expatriados tem importância relevante no trabalho, uma vez que está diretamente ligada à transferência de conhecimento na MNC.

Na opinião de Child e Faulkner (1998), a padronização cria condições para a transferência de conhecimento, facilitando ainda a velocidade do seu fluxo entre as unidades. Isso ocorre porque as pessoas criam uma linguagem padronizada, apesar das diferenças existentes entre as subsidiárias da MNC. Arvidsson (2000) confirma tal argumento, acrescentando que a padronização pode, além de facilitar a transferência de conhecimento, reduzir falhas nesse processo. Assim, o papel da padronização da linguagem utilizada na MNC passa tanto pela criação de bases semelhantes para a geração de conhecimento individual como, do ponto de vista da transferência, pela criação de uma linguagem comum a todos os membros da organização.

Não há diferenças porque os procedimentos são editados para que sejam homogêneos/uniformes. Existe uma padronização de procedimentos. Acho que se havia alguma diferença, era de julgamento nos créditos (Leonardo Raibin, gerente de crédito).

Segundo Kogut e Zander (1992), a padronização de procedimentos possibilita que as dificuldades existentes no fluxo de transferência do conhecimento sejam minimizadas. Ela permite que os grupos criem uma linguagem única capaz de ser interpretada e transmitida a toda a organização. Essa situação foi claramente observada na expatriação. Os relatórios, os documentos e os dados tabulados são únicos em todas as subsidiárias da MNC. Segundo os expatriados, os índices financeiros que dão suporte à análise técnica do crédito são padronizados, possibilitando que todos os analistas de todas as subsidiárias tenham uma mesma leitura na compreensão do desempenho financeiro de uma empresa. Os termos técnicos, os métodos de análise e as classificações (*ratings*) dadas aos clientes do banco são informações que podem ser interpretadas por todos os profissionais, independentemente do país em que estejam alocados na MNC. Assim, todos os expatriados entrevistados informaram estar, de alguma forma, submetidos a algum processo codificado para a execução do trabalho.

A padronização possibilitou ainda a criação de uma linguagem única, acessível a todos os profissionais, que permitiu o repasse do conhecimento de maneira uniforme. Além da uniformidade do conhecimento transferido, essa possibilitou que o fluxo de transferência do conhecimento adquirisse dinâmica ágil e produtiva. Ágil, no sentido de que as diferenças de linguagem são mitigadas, e produtivas, no sentido da homogeneidade do seu conteúdo e, conseqüentemente, do seu entendimento.

A última etapa do modelo – a de implicação – sugere a transformação do conhecimento explícito em novo conhecimento tácito. Como nessa etapa a geração do conhecimento tácito parte do estímulo dado pelo conhecimento explícito, um exemplo na expatriação seria a percepção do expatriado quanto à forma de trabalho do profissional americano. Os expatriados citaram, por inúmeras vezes, a objetividade e a capacidade de análise sintética do profissional americano,

apresentada nos relatórios de crédito. Assim, a qualidade técnica do relatório do analista americano (conhecimento explícito) gerou ao expatriado brasileiro conhecimento tácito, pela percepção das diferenças de qualidade com relação ao seu próprio trabalho.

Apesar de constatadas, não podemos afirmar que essas etapas de conversão do conhecimento propostas pelos autores foram situações articuladas pela MNC. Não ficou claro no processo de investigação se a organização sabia da existência dessas etapas de conversão do conhecimento e da criação consciente de um ambiente organizacional favorável a elas.

Dessa forma, além da possibilidade de geração e transferência de conhecimento por meio da interação dos profissionais, pudemos observar a importância do expatriado na identificação do conhecimento dispersado nas subsidiárias do *BankBoston*. O expatriado relatou ter identificado diferenças de conhecimento geradas pelas diferenças culturais, diversidade essa refletida no comportamento dos profissionais de outras nacionalidades.

Segundo Macharzina, Osterle e Brodel (1993), pessoas de culturas diferentes tendem a ter conhecimentos diferentes como reflexo de um conjunto de crenças também distintas. Esse tipo de interação permitiu que algumas dessas diferenças fossem explicitadas ao expatriado e, conseqüentemente, compreendidas e minimizadas. As diferenças culturais entre as subsidiárias de uma multinacional é um dos fatores que justificam a existência de expatriados (SELMER, 2001). Para ele, são os expatriados que recebem o conhecimento da cultura da matriz e os que o repassarão para a subsidiária. Assim, os expatriados tendem a minimizar as diferenças culturais e facilitar a transferência de conhecimento. Ainda conforme esse autor, uma prática ou um procedimento legitimado e eficiente em uma cultura pode ser impróprio para outra, levando a conseqüências desastrosas para a MNC. O expatriado, nesse caso, teria a função de intermediar esse conhecimento, adaptando-o da matriz para a subsidiária.

Ainda ligado às diferenças culturais, foi citado que, nos EUA, a interação dos profissionais é focada no trabalho que precisa ser realizado e no resultado pretendido, independentemente do nível hierárquico das pessoas envolvidas. Em outras palavras, o profissional da matriz interage com foco no trabalho, sem depender do nível hierárquico que precisará acionar para sua realização. No Brasil, há, segundo ele, uma dificuldade de acesso às pessoas que ocupam cargos elevados na instituição.

Uma das maneiras de minorar as diferenças foi através do repasse de procedimentos padronizados da matriz para a rede de subsidiárias, o que também se mostrou viável no fluxo de transferência do conhecimento utilizado pela MNC.

A diminuição das diferenças de conhecimento foi conseguida pelo repasse de procedimentos padronizados da matriz para a rede de subsidiárias. Pelo contato direto, os expatriados tiveram a possibilidade de vivenciar e perceber o comportamento dos profissionais americanos e relacionar esse comportamento ao próprio direcionamento dado pela matriz ao trabalho a ser realizado. Muitas das características dos profissionais americanos, observadas pelos expatriados – objetividade, tecnicidade, concentração, postura analítica nos pareceres de crédito, interações pessoais focadas no trabalho, independentemente da estrutura hierárquica, comprometimento, entre outros, foram percebidas pelos expatriados como reflexo da forma de gestão adotada pela matriz, onde há padrões de procedimentos e posturas profissionais ideais que devem ser disseminados por toda a MNC.

Outro aspecto relacionado à transferência de conhecimento argumentado por Nonaka e Takeuchi (1997) e também observado na pesquisa diz respeito à importância da existência de uma base mínima de conhecimento por parte das pessoas que participam do processo de interação. Essa base mínima de conhecimento possibilita, segundo o autor, a existência de uma capacidade técnica em executar uma tarefa. Todos os expatriados tinham essa base em função dos

anos de experiência no *BankBoston* e do longo período de preparação até chegarem à expatriação. Tal experiência permitiu que eles adquirissem o conhecimento necessário, a saber: técnico (conhecimento dos procedimentos técnicos utilizados na organização), comportamental (postura pessoal e ética) e organizacional (conhecimento dos objetivos, políticas e cultura organizacional), que pode ter facilitado a absorção de conhecimento no período da expatriação.

Outra questão trazida por Nonaka (1994) e também verificada na pesquisa diz respeito à relação entre o tempo de permanência do expatriado no exterior e a aquisição e a transferência de conhecimento. Segundo o autor, à medida que o profissional permanece em uma única tarefa por um longo período de tempo, há uma tendência de que a quantidade de aquisição de conhecimento diminua. Esse ponto trazido pelos expatriados confirma o que diz Nonaka (1994). Segundo o autor, a variedade das experiências individuais vivenciadas pelo profissional na organização pode influenciar a quantidade e a qualidade de conhecimento adquirido. Quanto maior a variedade de atividades executadas pelo indivíduo, maior a capacidade de geração de novo conhecimento organizacional. Assim, a quantidade de conhecimento tácito obtido ao longo da execução de tarefas repetitivas tende a ser decrescente no decorrer do tempo; tais tarefas limitam o pensamento e, conseqüentemente, a formação de novo conhecimento.

Essa relação pode ser uma das causas que justifiquem a rotatividade dos expatriados, instituída pela matriz com periodicidade média de seis meses. Logo, a rotatividade dos profissionais possibilita que cada expatriado permaneça no exterior por um período suficiente para que haja um nível satisfatório de aprendizado. Ademais, isso traz para a matriz a possibilidade de atualização constante da situação de cada país onde possui atividades.

Contudo, se por um lado a matriz aproveitava o conhecimento trazido pelo expatriado estrangeiro, o mesmo pode não ter ocorrido na subsidiária brasileira quando o profissional retornava ao País. Um dos aspectos mais criticados pelos expatriados em todo o processo de

expatriação, diz respeito ao desinteresse pela organização em entender melhor a experiência da expatriação.

Nessa volta do profissional, observamos duas situações que, de alguma forma, podem dificultar e/ou diminuir a transferência e a disseminação do conhecimento pelo expatriado: (i) a falta de canais formais próprios para essa propagação; (ii) a inexistência de uma avaliação, por parte do banco, com o expatriado, relativo ao conhecimento adquirido na expatriação. No que concerne à primeira situação, não é apresentada ao profissional um canal organizacional que viabilize a transferência e a disseminação do conhecimento adquirido no exterior. Não existe a solicitação formal por parte da organização de que esse conhecimento deva ser transferido aos demais profissionais de sua equipe ou à instituição.

A despeito de não haver uma avaliação do conhecimento adquirido, nem de mecanismos formais de transferência de conhecimento, essa é feita individualmente por cada expatriado, em função de seu interesse, de seu tempo e de sua disposição em fazê-lo.

Conforme o depoimento de vários entrevistados, se houvesse canais formais de disseminação de conhecimento para toda a equipe, haveria a possibilidade de acompanhamento e de monitoramento dessa disseminação. Igualmente, o conhecimento atingiria um número maior de profissionais e se enriqueceria de forma cumulativa, pela contribuição de cada novo grupo de expatriados, criando um histórico importante para a MNC. A transferência e a disseminação do conhecimento sem o apoio institucionalizado talvez pudessem avançar em uma velocidade e abrangência menores do que poderia atingir, se fossem estimuladas e estruturadas pela organização.

Dessa forma, a subsidiária brasileira pode perder a oportunidade de ampliar o conhecimento adquirido pelo expatriado e de utilizá-lo em maior escala, o que resulta numa acessibilidade restrita do conhecimento. Em outras palavras, o conhecimento adquirido pelo

expatriado pode ficar acessível somente ao seu grupo de interação profissional, sem ter, por parte da MNC, uma avaliação de que haja algum conhecimento adquirido que seja aplicável a toda a organização.

Além da não haver a solicitação para que o conhecimento seja disseminado, não há avaliação e/ou acompanhamento do expatriado pela área de recursos humanos do banco, quando esse retorna ao Brasil, ou seja, não é dada a esse profissional a oportunidade de deixar registradas na instituição suas experiências, impressões, críticas ou sugestões do período que permaneceu no exterior.

Esse acompanhamento poderia ocorrer, por exemplo, com a implementação de uma avaliação da expatriação, da mesma forma como acontece com o profissional brasileiro que passa por avaliações periódicas, realizadas em conjunto com sua chefia imediata. Além da possibilidade de acompanhamento do profissional, a avaliação do expatriado quando de seu retorno possibilitaria a realização de melhorias e ajustes que se fizessem necessários na expatriação, com base nas experiências relatadas pelos profissionais. O não-acompanhamento da área de Recursos Humanos ocasiona, ainda, a possibilidade de distorções quanto às funções de cada expatriado no exterior, podendo negligenciar a determinação do resultado esperado pela área do profissional quando do retorno de suas atividades.

Do mesmo modo, relacionando as deficiências observadas na expatriação com a transferência e a disseminação do conhecimento efetivamente realizado, pudemos observar que o principal agente na expatriação é, obviamente, o próprio expatriado. É ele o responsável por transferir e disseminar o conhecimento adquirido na expatriação em todas as suas fases. Nesta pesquisa, foram eles os incumbidos de descrever os objetivos da expatriação, de relatar as experiências vivenciadas no exterior, de demonstrar à sua equipe de trabalho as oportunidades que a expatriação representa na ascensão profissional na instituição e, ainda, os agentes diretos

pela transferência e pela disseminação do conhecimento adquirido na matriz para a sua equipe brasileira e também para os profissionais nos EUA.

Outro ponto que confirma a contribuição do expatriado no processo de transferência do conhecimento no *BankBoston* diz respeito ao seu compromisso profissional em continuar trabalhando na instituição após a expatriação. Constatamos que não há formalização pela subsidiária ao expatriado do compromisso desse em permanecer na instituição após o período de expatriação. Essa constatação é baseada nos seguintes pontos: falta acompanhamento do profissional quando retorna ao Brasil, inexistem canais formais de transferência do conhecimento criados pela instituição e, ainda, a própria omissão da MNC na determinação de um vínculo de permanência do profissional após seu retorno ao Brasil. Logo, a expatriação significou para o expatriado oportunidade de aprimoramento profissional, sem que esse tenha, contudo, o compromisso de transferir o conhecimento adquirido.

Essa falta de mecanismos organizacionais que possibilitassem a transferência e a disseminação do conhecimento adquirido na expatriação à subsidiária brasileira leva-nos a crer que a MNC poderia contar com três situações distintas que justificassem tal posicionamento: (i) ela é consciente e confiante de que somente a interação dos profissionais gera a transferência e a disseminação do conhecimento, sem precisar de uma intervenção formalizada; (ii) o profissional já possui como característica pessoal uma postura pró-ativa que privilegia a transferência do conhecimento adquirido sem necessitar de estímulos organizacionais; (iii) o objetivo da expatriação é a capacitação individual do profissional, sem haver um interesse ou preocupação pela sua transferência.

Este trabalho de pesquisa é um exemplo claro desse argumento. Se houvesse no *BankBoston* uma área responsável por acompanhar os processos de expatriação, registrando dados, estipulando objetivos, criando um histórico que enriquecesse a base de conhecimento

organizacional, formulando o acompanhamento dos programas de expatriação, teríamos uma base de dados a partir da qual a pesquisa seria delineada. Isso, por sua vez, resultaria numa melhor compreensão por parte do *BankBoston* da contribuição dada por esse processo na aquisição, na transferência e na disseminação de conhecimento, dando-lhe condições de aprimoramento. Em outras palavras, o *BankBoston* teria condições de gerenciar a expatriação, tendo como foco o aumento de sua base de conhecimento, transformando-a, assim, em vantagem competitiva para toda a organização.

Por fim, para compreender a viabilidade da criação de uma estrutura organizacionalmente capaz de estimular essa transferência e disseminação do conhecimento, perguntamos aos expatriados qual sua avaliação quanto a essa possibilidade. A maioria se posicionou a favor, colocando-se disponível para contribuir no processo e acreditando que essa ação seria de fundamental importância para o enriquecimento da base de conhecimento, que seria acessível à subsidiária brasileira com um todo.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No que concerne ao objetivo proposto por este trabalho, a expatriação de executivos demonstrou ser um mecanismo de transferência e disseminação de conhecimento da matriz para a subsidiária brasileira do *BankBoston*. Relacionando alguns desses conhecimentos, podemos citar: a transferência das métricas de análise do desempenho financeiro das empresas que operam com o banco, a objetividade e a concisão (valorizados pela matriz) dos relatórios de crédito, as interações de trabalho focadas nos resultados a ser alcançados, a mudança da própria postura pessoal do profissional dada as novas experiências vivenciadas no exterior, entre outros. Apesar de não nos ser possível mensurar quanto (e todo) conhecimento foi adquirido, transferido e disseminado pelo expatriado à subsidiária brasileira, constatou-se que isso ocorreu. A interação dos profissionais viabilizada pela expatriação criou condições para que o conhecimento fosse, em alguma medida, gerado e transferido pelas pessoas.

Assim, a abordagem do tema conhecimento proposto por este trabalho, focada no estudo da cadeia de geração de conhecimento trazida por Nonaka e Takeuchi (1997), pôde ser comprovada. Partindo da importância da interação dos indivíduos para a geração e transferência de conhecimento, a expatriação se apresentou como uma das formas que viabilizam essa cadeia. Contudo, ficamos limitados a afirmar se as expatriações, da forma como são conduzidas pelo *BankBoston*, são capazes de garantir à MNC vantagem competitiva. Isso porque não constatamos que a subsidiária brasileira desempenhe um papel na criação de um ambiente organizacional favorável à transferência e à disseminação do conhecimento adquirido pelo expatriado. Não conseguimos, ainda, constatar a utilização de canais formais que facilitem a disseminação desse conhecimento.

Assim, apesar da relevância da expatriação no contexto da MNC, entendemos que há importantes pontos de melhoria a ser trabalhados pelo *BankBoston* para aprimorar os processos de aquisição, transferência e disseminação do conhecimento através da expatriação. A instituição poderia investir na construção de parâmetros claros que definam sua caracterização, quanto aos objetivos, às áreas envolvidas, ao perfil do profissional adequado e aos resultados esperados, para que se gerencie a aquisição e a transferência de conhecimento, visando torná-lo vantagem competitiva que contribuirá para melhorar o desempenho da subsidiária brasileira. Além disso, esses parâmetros poderiam dar à subsidiária condições de avaliar a importância e a viabilidade da expatriação, justificando assim, o próprio investimento realizado.

Esse estudo de viabilidade é importante porque, segundo a investigação feita no trabalho, a subsidiária brasileira do *BankBoston* realiza o investimento de encaminhar um profissional para o exterior sem, contudo, acompanhar ou avaliar como essa experiência pode ser aproveitada tanto pela área de atuação do expatriado como pela própria subsidiária. A falta de acompanhamento ou avaliação por parte da subsidiária pode tirar-lhe a condição de melhor adequação de procedimentos, treinamento e capacitação profissional, importantes para alcançar os resultados definidos pela matriz.

Não se levantaram informações de como o processo de expatriação é gerenciado pelas outras subsidiárias da MNC. Contudo, acreditamos que esse é um assunto que deveria ser melhor avaliado pela matriz, uma vez que a identificação do conhecimento que se encontra disperso nos diversos países em que atua pode ser fonte de vantagem competitiva. Isso significaria proporcionar condições de aproveitamento das melhores práticas gerenciais em toda a rede, ter melhor conhecimento do mercado onde possui atividades, e ainda, criar uma identidade organizacional que refletisse a soma do conhecimento disponível no seu grupo funcional, aproveitando melhor a vantagem competitiva que é estar presente em cerca de 150 países.

Para futuras pesquisas relacionadas ao aproveitamento do conhecimento como vantagem competitiva nas MNCs, sugerimos dois estudos. O primeiro deles, ligado à gestão do conhecimento organizacional. Seria um trabalho focado na investigação de práticas gerenciais que fossem capazes de criar um ambiente organizacional propício à geração, à transferência e à disseminação de conhecimento na empresa. Em outras palavras, seria um estudo com ênfase em *como* podem as empresas, nas suas atividades do dia-a-dia, implementar procedimentos que privilegiem a valorização e a utilização efetiva do conhecimento, a ponto de torná-lo, efetivamente, vantagem competitiva para a organização.

Um segundo estudo seria uma investigação comparativa dos programas de expatriação adotados em diversas empresas multinacionais. Essa investigação faria um estudo dos programas de expatriação adotados por cada uma delas, comparando como são conduzidos, abordando o delineamento, o gerenciamento, o acompanhamento e a avaliação, conduzidos por cada uma. Valendo-se dessa comparação, o estudo parte para compreender qual o aproveitamento dado por cada uma delas ao conhecimento adquirido pelos profissionais expatriados e, com base nessa compreensão, justificar (ou não) a relevância de sua implementação para a organização.

O sentimento do autor, ao final desta dissertação, é que a finalização do processo de expatriação no *BankBoston* pode ser definido como uma reticência (...). Essa reticência ilustra a falta de um fechamento para o processo de expatriação, ou seja, a ausência de uma diretriz ou de um objetivo final, por parte da organização, que justifique a sua existência.

Se fôssemos finalizar o trabalho utilizando a mesma metáfora citada na sua introdução, poderíamos afirmar que podemos observar que o viajante percebe claramente que voltou com a sua bagagem acrescida de novo conteúdo. Contudo, ele não foi estimulado e/ou solicitado a compartilhá-la. Ele sabe que teve, durante o período de expatriação, a possibilidade de formar uma nova bagagem, constituída por aquela inicial, acrescida de novas aquisições no campo do

conhecimento. Todavia, o compartilhar do seu conteúdo será realizado à medida que o viajante for se interagindo com outras pessoas. Assim, a velocidade e a qualidade como isso vai ocorrer dependerão da experiência vivenciada pelo viajante (executivo) no dia-a-dia do trabalho.

A decisão de abrir a bagagem e avaliar o que seria importante transferir e compartilhar na área e /ou subsidiária é uma decisão do expatriado. O *BankBoston* não se posiciona em avaliar se a viagem foi proveitosa, se o seu roteiro foi o melhor, ou ainda se há formas de estimular que essa bagagem seja compartilhada pela organização, contribuindo para melhorar o seu desempenho perante o seu mercado e perante a avaliação da matriz. E, nesse processo individual de transferência do conhecimento, caso outra instituição demonstre o interesse em conhecer essa bagagem, poderia o viajante desligar-se do *BankBoston* e levar consigo o conhecimento adquirido no período de expatriação. Ele pode levar ainda alguma vantagem competitiva que esse conhecimento poderia representar para toda a organização.

REFERÊNCIAS

ARVIDSSON, Niklas. **Knowledge management in the multinational enterprise**. New York: Oxford, 2000.

BIRKINSHAW, Julian. **Approaching heterarchy**. A review of the literature on multinational strategy and structure. New York: Oxford, 2000.

BIRKINSHAW, Julian; HAGSTROM, Peter. **The flexible firm** – capability management in network organizations. New York: Oxford, 2000.

BJORKMAN, Ingmar; RASMUSSEN, Wilhelm Barner; LI, Li. Managing knowledge transfer in MNCs: the impact of headquarters control mechanisms. **Journal of International Business Studies**, 35, 443-455, 2004.

BROWN, John Seely; DUGUID, Paul. **A vida social da informação**. Tradução de The social life of information. São Paulo: Makron Books, 2001.

BUCKLEY, Peter J.; CARTER, Martin J. A formal analysis of knowledge combination in multinational enterprises. **Journal of International Business Studies**, 35, 371-384, 2004.

CHILD, John; FAULKNER, David. **Strategies of co-operation**. Managing alliances, networks, and joint ventures. New York: Oxford, 1998.

COHEN, Wesley M.; LEVINTHAL, Daniel A. **Absorptive Capacity**: A new perspective on Learning and Innovation. Cornell University, 1990.

CHILD, John; FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR., Moacir de Miranda. **Compartilhando conhecimento em negócios internacionais**: um estudo de caso na indústria de propaganda. São Paulo: Atlas, 2001.

COSTA, Sérgio. **Método científico**: os caminhos da investigação. São Paulo: Harbra, 2001.

DEVINNEY, Timothy M. **Knowledge, tacit understanding and strategy**. Sidney: University of New South Wales, 1997.

DHANARAJ, Charles; LYLES, Marjorie A.; STEENSMA, H. Kevin; TIHANYI, Laszlo. Managing tacit and explicit knowledge transfer in IJVs: the role of relational embeddedness and the impact on performance. Indianapolis: **Journal of International Business Studies**, 2004.

DRUCKER, Peter F. **Administrando para o futuro**. Os anos 90 e a virada do século. São Paulo: Pioneira, 1993.

DRUCKER, Peter F. **A administração na próxima sociedade**. Tradução de *Managing in the next society*. São Paulo: Nobel, 2003.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional**. As experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1997.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

FOSS, Nicolai Juul; PEDERSEN, Torben. Organizing Knowledge processes in the multinational corporation: an introduction. **Journal of International Business Studies**, 35, 340-349, 2004.

GHOSHAL, Sumantra; BARTLETT, Christopher A. The multinational corporation as an interorganizational network. **Academy of Management Review**, 1991.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e teoria de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. Rio de Janeiro: Record, 1999.

GRAYSON, Jackson; O'DELL, Carla. If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices. **The Free Press**, USA, 1998.

GUPTA, Anil K.; GOVINDARAJAN, Vijay. Knowledge flows within multinational corporations. **Strategic Management Journal**, 21: 473-496, 2000.

HUGHES, John A.; ROUNCEFIELD, Mark; TOLMIE, Peter. Representing knowledge: instances of management information. British: **Journal of Sociology**, 53, 221-238, 2002.

KOGUT, Bruce; ZANDER, Udo. **Knowledge of the firm**: Combinative capabilities and the replication of technology. Sweden: The Wharton School, University of Pennsylvania, 1992.

KOGUT, Bruce; ZANDER, Udo. **Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities**: an empirical test. Sweden: Institute of International Business, 1995.

LEI, David; HITT, Michael A.; BETTIS, Richard. **Competências essenciais dinâmicas mediante a metaaprendizagem e o contexto estratégico**. São Paulo: Atlas, 2001.

LYLES, Marjorie A. **Aprendizagem organizacional e transferência de conhecimento em joint ventures internacionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

MACHARZINA, Klaus; OESTERLE, Michael-Jorg; BRODEL, Dietmar. Learning in Multinationals, 1993. In: *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. Dierkes, Mernolf; Antal, Anane Berthoin; Child, John; Nonaka, Ikujiro – Oxford University Press, Oxford: 2003. **REVER ESTA REFERÊNCIA**

MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1983.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. Tradução de Images of organization. São Paulo: Atlas, 1996.

NONAKA, Ikujiro. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, v. 5, Feb. 1994.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa** – como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Tradução de The Knowledge – Creating Company, 1935. Editora Campus, 1997.

OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. Competências essenciais e conhecimento na empresa. **Gestão Estratégica do Conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

PATERSON, S. L.; BROCK, D. M. **The development of subsidiary management research: review and theoretical analysis**. New Zealand, Pergamon, 2001.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica**: guia para eficiência nos estudos. São Paulo: Atlas, 1976.

SALOMON, Délcio Vieira. **Como fazer uma monografia**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

SELMER, Jan. Antecedents of expatriate/local relationships: pré-knowledge vs socialization tactics. **Journal of Human Resource Management**: Sept. 2001.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2000.

SIMONIN, Bernard L. An empirical investigation of the process of knowledge transfer in international strategic alliances. **Journal of International Business Studies**, 35, 407-427, 2004.

SPENDER, J. C. Gerenciando sistemas de conhecimento. **Gestão Estratégica do Conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

TYSON, Kirk W. M. **The complete guide to competitive intelligence**: gathering, analyzing and using competitive intelligence. Illinois: Kirk Tyson Intl. Ltd., 1998.

WESTNEY, Eleanor; ZAHEER, Srilata. **The multinational enterprise as an organization**. San Diego: Macmillan, 1993.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

I Identificação

- Nome:
- Tempo em que trabalha na instituição:
- Cargo:
- Experiência profissional anterior:
- Formação:
- Idade:

II Expatriação (aquisição do conhecimento)

II.1 Pré-Expatriação

- Há quanto tempo trabalhava no banco no momento em que foi enviado para o exterior? Cargo que ocupava na época da expatriação:
- Como se deu o processo de seleção? Convite ou iniciativa própria?
- Participou de algum programa de seleção? Se negativa, foi indicação de profissionais?
- E quais os critérios utilizados pela instituição para sua indicação?

II.2 Objetivos da expatriação

- Quais eram os objetivos da expatriação?
- Esses objetivos foram claramente estipulados? As atribuições ou funções a ser desempenhadas no exterior foram estabelecidas previamente?
- Foi estabelecido algum objetivo de aprendizagem? Se afirmativa, qual?

II.3 Aquisição e absorção de conhecimento

- Em que área você foi alocado no período da expatriação? Era a mesma área em que trabalhava (ou já havia trabalhado) no Brasil?
- No exterior, você estava subordinado a uma área no novo local de trabalho ou se mantinha hierarquicamente ligado ao Brasil?
- Qual a estrutura (pessoas, infra-estrutura, treinamento) encontrada para executar o trabalho proposto?
- Você passou por algum treinamento ao chegar no exterior?
- Quais habilidades e competências que, na sua opinião, foram fundamentais para realizar o seu trabalho no exterior?
- Faltou-lhe conhecimento para que você exercesse suas atividades durante o período de expatriação? Caso afirmativa, qual tipo de conhecimento?
- Havia divergência de entendimento de um mesmo assunto, fluxo, norma ou procedimento entre a unidade local e a matriz?
- Como foi o processo de aprendizagem dos novos processos e das novas rotinas?
- Qual era o nível hierárquico das pessoas com as quais você interagia?

- Qual o tamanho do seu grupo de interação?
- Você considera que houve esforço organizacional em criar um ambiente facilitador para a interação entre as pessoas?
- Como a interação com o novo grupo contribuiu para a ampliação do seu conhecimento individual?
- Com relação à aquisição do conhecimento, você seria capaz de identificar novas habilidades e competências adquiridas na experiência da expatriação?
- O período de expatriação mudou algum conceito ou conhecimento já cristalizado? Se afirmativa, qual?
- Qual foi a maior dificuldade enfrentada no processo de aprendizagem das novas habilidades?
- Após quanto tempo de expatriação você avalia que a sua aprendizagem começou a diminuir?
- Algum conhecimento já possuído por você foi adotado pelas demais pessoas do grupo de interação? Se afirmativa, qual?
- Qual foi a maior dificuldade para disseminar o seu conhecimento na unidade em que trabalhava no exterior?

III Retorno ao Brasil – disseminação do conhecimento

- Há quanto tempo você retornou ao Brasil?
- Você voltou dentro do prazo estipulado ou esse foi adiado ou antecipado? Qual o motivo?
- Você voltou e passou a ocupar a mesma função na instituição?
- Você voltou e passou a trabalhar com a mesma equipe?

- Do ponto de vista do seu trabalho, qual foi o conhecimento mais importante que você adquiriu? Por que esse conhecimento foi importante?
- Houve algum processo de avaliação na unidade local quanto ao alcance dos objetivos propostos pela experiência de expatriação? E quanto à aprendizagem do conhecimento?
- Foi-lhe formalmente solicitado que disseminasse o conhecimento adquirido no exterior para os outros membros da equipe?
- O *BankBoston* ofereceu condições, mecanismos, canais para a transferência do conhecimento adquirido no exterior?
- Algum procedimento específico utilizado no exterior foi efetivamente adotado no dia-a-dia organizacional na unidade local? Se afirmativa, qual procedimento?
- Como você fez para transferir esse conhecimento?
- Qual foi o principal canal para disseminar o conhecimento adquirido durante o período de expatriação?
- Qual foi a maior dificuldade enfrentada na disseminação desse conhecimento?

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)