

JISTEM Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação  
*Journal of Information Systems and Technology Management*  
Vol. 8, No. 1, 2011, p. 213-236  
ISSN online: 1807-1775  
DOI: 10.4301/S1807-177520110001000010

## **GESTÃO DO CONHECIMENTO EM TRANSNACIONAIS: O AMBIENTE ORGANIZACIONAL COMO INSTRUMENTO DISSEMINADOR**

*KNOWLEDGE MANAGEMENT IN TRANSNATIONAL ORGANIZATIONS: THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT AS A SCATTER INSTRUMENT*

**Julio Araujo Carneiro da Cunha**  
**Cesar Akira Yokomizo**  
**Gustavo de Almeida Capellini**

School of Economics, Business and Accountancy, University of Sao Paulo, Brazil

---

### **ABSTRACT**

National economies are gradually opening wide for international trade; this trend compels organizations, mainly the internationalized ones, to be more prepared to effectively and efficiently compete worldwide. In this context, the goal of this study was to identify and describe strategies and practices which promote knowledge flows within an international organization that holds its headquarter in a developed country and subsidiaries in developing countries. Methodological procedures include the explicit examination of codified information between subsidiaries units, through interviews and document analysis, in order to capture the tacit dimension in the causal maps that were made. Main results show an organizational strategy focused on the continuous stimuli to the construction of an organizational environment, embedded with solicitude between knowledge senders and receivers, and with a formal information management that supports knowledge exchanges and flows in a worldwide context.

**Keywords:** Knowledge Management; Knowledge Flow; Tacit and Explicit Knowledge; Enterprises Internationalization; Transnational and Multinational Organizations.

---

Recebido em/*Manuscript first received*: 09/12/2009 Aprovado em/*Manuscript accepted*: 22/07/2010  
Endereço para correspondência/*Address for correspondence*

*Julio Araujo Carneiro da Cunha*, Economista e contador pela FEA-RP / USP, bacharel em Administração e Comércio Exterior pela UNAERP e graduando em Marketing pela EACH / USP. Mestre em Administração de Organizações pela FEA-RP / USP. Avenida dos Bandeirantes, 3900. Monte Alegre. 14040-900. Ribeirão Preto – SP. Telefone: (16) 3602.3910 / Fax: (16) 3633.4488; e-mail: juliocunha@hotmail.com

*Cesar Akira Yokomizo*, Engenheiro da Computação pela Escola Politécnica / USP, economista pela FEA / USP. Mestre e Doutorando em Administração de Empresas (Sistemas de Informação) pela EAESP / FGV. Mestre e Doutorando em Administração (Gestão de Negócios) pela FEA / USP. Avenida 9 de Julho, 2029. Bela Vista. 01313-902. São Paulo – SP. Telefone: (11) 3799.7777; e-mail: cesar.yokomizo@gmail.com

*Gustavo de Almeida Capellini*, Contador pela FEA-RP / USP. Avenida dos Bandeirantes, 3900. Monte Alegre. 14040-900. Ribeirão Preto – SP. Telefone: (16) 3602.3910 / Fax: (16) 3633.4488; e-mail: gu\_capellini@hotmail.com

ISSN online: 1807-1775

Publicado por/*Published by*: TECSI FEA USP – 2011

## 1. INTRODUÇÃO

As economias nacionais têm-se tornado gradativamente mais abertas em decorrência dos rápidos aumentos das trocas internacionais, resultado do acentuado desenvolvimento econômico, em especial, a partir da década de 1950 (Milner & Keohane, 1996). Desde então, diversas organizações foram influenciadas a expandir sua atuação para além das fronteiras nacionais. De maneira geral, esse processo de internacionalização foi, inicialmente, mais intensivo nos países norte-americanos, enquanto movimentos intra-regionais também ocorriam entre os países escandinavos. Em uma segunda onda de internacionalização, empresas japonesas partiram para o mercado internacional com altos de níveis de qualidade, resultado de um novo padrão produtivo. Atualmente, identifica-se uma terceira onda de internacionalização, ainda em fase inicial, sobretudo nos chamados países emergentes, mesmo que a participação das multinacionais de nações desenvolvidas continue representando grande parte do mercado internacional. Sobre isso, dados da UNCTAD – *United Nations Conference on Trade and Development* - (2008) comprovam que em 2007 as nações desenvolvidas transacionaram 58% do total das transações mundiais.

Portanto, por mais que a internacionalização dos países emergentes venha chamando atenção pelo seu crescimento e relevância, não se pode ignorar que as transnacionais dos países desenvolvidos ainda predominam nesse processo. Isso se comprova por meio dos estudos de Hitt, Franklin & Zhu (2006) que apontam inclusive que os mercados emergentes vêm se apresentando como grande oportunidade de investimento para os *players* internacionais, em um movimento conhecido como *North-South*. Essas empresas normalmente têm mais experiência e isso as levam a buscar alternativas inovadoras para lidar com a gestão internacional: a competitividade internacional, força-as a buscar, constantemente, novas formas competitivas de gestão, que sejam capazes de abranger aspectos relacionados tanto ao *international business* (e. g. operações, logística, custos etc.) quanto ao *international management* (e. g. cultura, conhecimento etc.). Assim, novas formas de se lidar com a organização sob o escopo internacional e, em especial, as relações entre matrizes e filiais, bem como entre as filiais, são absolutamente necessárias. É por isso que os casos das organizações internacionalizadas de países desenvolvidos que atuam no Brasil podem oferecer experiências ricas em tecnologias de gestão que auxiliam nas práticas e políticas nacionais dentro do intenso processo de internacionalização ao qual elas estão submetidas.

Nesse contexto, a gestão do conhecimento é um assunto de especial interesse para a prática administrativa. Diversos conhecimentos oriundos da matriz devem ser transmitidos para subsidiárias (e vale a recíproca), para se estabelecer um ambiente de gestão alinhado aos valores e à missão global da empresa. Portanto, compreender estratégias que facilitem e viabilizem o fluxo de conhecimentos é fundamental para que as transnacionais possam apresentar vantagens competitivas sob o aspecto de gestão do conhecimento.

Diante disso, o **objetivo** desta pesquisa foi **identificar e descrever estratégias e práticas que incentivem os fluxos de conhecimento em uma organização internacionalizada, com matriz em país desenvolvido e subsidiária em país**

**emergente.** Para se alcançar esse fim, buscou-se analisar em profundidade a experiência de uma organização internacionalizada de origem européia com subsidiárias no Brasil, identificando as estratégias e articulações constituídas pelas relações com e entre as subsidiárias.

Assim sendo, a partir daqui, o presente artigo está dividido em quatro seções. A primeira apresenta o referencial teórico, que aborda conceitos fundamentais sobre a gestão e o fluxo de conhecimentos em uma perspectiva internacional, abrangendo os quatro elementos da transmissão de conhecimentos propostos por Minbaeva (2005): emissor, receptor, conhecimento e contexto organizacional. Posteriormente, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados: entrevistas e análises de documentos para conhecimentos explícitos e elaboração de mapas conceituais para os tácitos. A terceira seção apresenta a análise dos resultados obtidos pela pesquisa de campo, conforme as teorias apresentadas; e a última seção expõe as conclusões depreendidas deste estudo, seguidas pela apresentação das limitações do estudo e recomendações para pesquisas futuras.

## 2. GESTÃO DO CONHECIMENTO

No meio acadêmico, muitos estudiosos consideram o conhecimento como principal recurso das organizações contemporâneas, o que fomenta o surgimento de grupos acadêmicos especializados no estudo sobre gestão do conhecimento e disciplinas correlatas, o que reforça a importância do tema no currículo acadêmico (Croasdel, Jennex, Yu & Christianson, 2003). Além disso, a quantidade de artigos acadêmicos publicados sobre o tema teve significativo aumento desde 1998 (Serenko & Bontis, 2004).

Na prática empresarial, muitos gestores estão convencidos de que a extensão, profundidade e escopo do conhecimento impulsionam crescentemente suas oportunidades competitivas (Spender, 2001), gerando aumento de produtividade e de inovações da organização (Zack, 1999). Assim, o conhecimento é variável fundamental para a obtenção de vantagens competitivas, fato que se constata empiricamente quando as organizações que o administram eficientemente conseguem aumentar suas capacidades dinâmicas (Sher & Lee, 2004).

*Dado, informação e conhecimento: A construção cognitiva:* Sabendo que essa recente emergência da gestão do conhecimento é resultado direto da administração focada na informação, não se devem confundir epistemologias e conceitos sobre informação e conhecimento. Por isso, é importante distinguir dados, informações e conhecimentos, como aponta Setzer (2001). Para o autor, o dado é uma sequência de símbolos que podem ser quantificados e que podem ser representados por meio de formalizações. Quando os dados são trabalhados e organizados, tornam-se informações, adquirindo utilidade. A informação, por sua vez, contribui diretamente com a propagação de conhecimentos, sendo a forma descrita e formalizada dele.

Alter (1999) defende que o conhecimento é gerado a partir da interpretação e

ação do receptor sobre a informação adquirida, gerando, assim, resultados cognitivos que irão alocar-se no estoque de conhecimento do indivíduo receptor. Portanto, no processo de transferência e fluxo de conhecimento, o receptor, e não o conjunto de informações processadas, é detentor do conhecimento. Ele armazena o conhecimento em sua mente, sendo as informações meios pelos quais o receptor, com seu *mindset* e estrutura mental interpreta e armazena o conhecimento. Com isso, não se segue a linha de pensamento proveniente de autores como Jackson (1982), que acreditam que a informação pode ter também natureza tácita. Para esse autor, por exemplo, podem existir as "informações físicas", pelas quais a compreensão da realidade é limitante pela falta de sensações e sentimentos envolvidos no teor dessas informações.

*Espiral do conhecimento: conhecimentos tácitos e explícitos:* A literatura aponta haver dois tipos de conhecimentos: o conhecimento explícito (ou codificado) e o tácito (intrínseco ao indivíduo). No primeiro caso, tem-se que o conhecimento pode ser transmitido por meio de linguagem formal e sistemática (Oliveira, 2001), e se caracteriza por ser compreensível para qualquer um que entenda a simbologia na qual ele é transmitido.

Entretanto, esse conhecimento passível de ser expresso por símbolos (por exemplo, palavras e números) representa apenas a ponta do *iceberg* de todo o conhecimento existente (Nonaka, 1994). Isso porque o outro tipo relevante de conhecimento é o tácito que, segundo Figueiredo (2005, p. 48), “está associado à capacidade de agir das pessoas, às suas habilidades, *expertises*, experiências, competências, raciocínio, modelos mentais, conclusões, gerações de idéias, opiniões, emoções, valores, intuição, criatividade, crenças, etc”. A interação contínua destes dois tipos de conhecimentos gera a chamada espiral de criação do conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1997), cujas etapas estão representadas na Figura 1, a seguir.

em

		Conhecimento tácito	Conhecimento explícito
do	Conhecimento tácito	Socialização	Externalização
	Conhecimento explícito	Internalização	Combinação

Figura 1. As quatro formas para criação de conhecimento

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 81).

A **Socialização** trata de um processo de comunizar experiências, possibilitando assim a criação de conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. Esse processo baseia-se na **construção de campo** entre os agentes, que só é possível por meio da solicitude entre eles. Nesse caso, o uso de tecnologias de informação para transmissão de conhecimentos tácitos não é suficientes, porque a presença dos sentidos físicos e as reações psicoemocionais, fundamentais para a transmissão do conhecimento tácito, não estão presentes.

Já a **Externalização** trata do processo em que o conhecimento tácito é articulado

em conceitos explícitos, expressando assim o conhecimento tácito na forma de metáforas, analogias, conceitos ou hipóteses do modelo. A forma de externalizar o conhecimento tácito ocorre por meio do **diálogo** ou da reflexão coletiva. Na **Combinação**, depois de criados os conhecimentos explícitos por meio da externalização, eles podem ser modelados por um processo de sistematização dos conceitos envolvidos para representar o conhecimento (**associação do conhecimento explícito**). Esse processo combina, acrescenta e caracteriza conhecimentos por meio de documentos formais, conversas à distância (por exemplo, telefonemas) ou redes de comunicação computadorizada.

Por fim, a **Internalização** trata da incorporação individual do conhecimento explícito para o âmbito tácito (como, por exemplo, o know-how). Para se conseguir isso é necessário aprender na prática, por meio do chamado *learning by doing* (**aprender fazendo**).

### **Gestão do Conhecimento em ambientes internacionais**

É diante dessas interações retro-alimentadas e constantes entre conhecimentos que a organização articula-se e se posiciona de forma a maximizar a dinâmica da espiral do conhecimento. Ademais, na transferência de conhecimentos em ambientes internacionais, tem-se uma dificuldade adicional, especificamente na etapa da Socialização, já que nessa fase, o contato direto e a convivência física entre emissor e receptor são indispensáveis. Existem, portanto, barreiras provenientes da distância física e cultural entre agentes, que dificultam a estabilização na construção de campo.

Um dos grandes desafios das empresas transnacionais é buscar a estruturação e alocação ótima dos processos de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), produção e atividades de marketing dentro da rede da organização internacionalizada para a minimização dos custos da organização (Adler & Hashai, 2007). No entanto, quando alocam essas atividades de forma eficiente, há sua centralização local, devendo-se transmitir para o resto das unidades da empresa o know-how e a expertise adquiridos, o que, por vezes, é a própria razão de funcionamento da subsidiária. Esse processo envolve aprendizado por parte da matriz, o que é complexo e varia conforme a empresa e os sistemas de fluxos internos de conhecimento que ela detém (Lord & Ranft, 2000).

Porém, essa troca de conhecimentos não é uma via de mão única (Urban, 2006) porque as transnacionais desenvolvem operações locais para obter vantagens das competências locais ao mesmo tempo em que desenvolvem nessas operações fluxos de conhecimento provenientes de outras partes da rede de conhecimentos da organização, fortalecendo, assim, as próprias competências locais (Mudambi, 2002). Nesse contexto, quatro elementos são responsáveis para a transmissão de conhecimentos dentro de uma empresa organização transnacional: emissor, conhecimento, receptor e contexto organizacional, conforme o modelo de Minbaeva (2007), representado na Figura 2, a seguir.

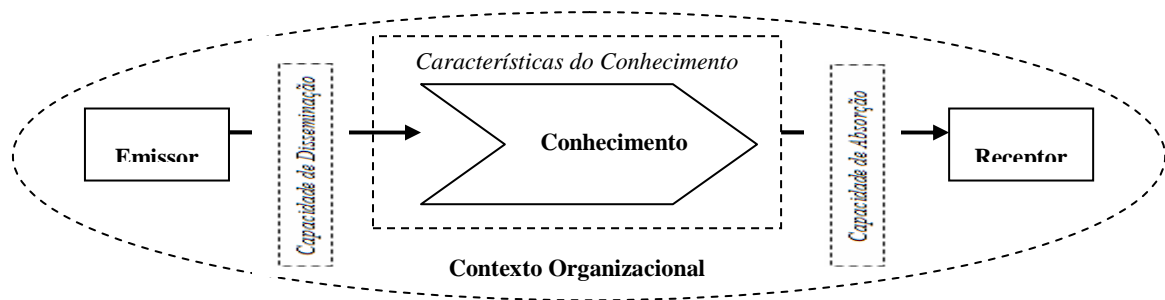


Figura 2. Transmissão de conhecimento em ambientes internacionais

Fonte: Minbaeva (2007, p. 569).

Observa-se, na Figura 2, que existem duas dimensões para a transmissão de conhecimentos em contextos internacionais: (1) elementos responsáveis pela transmissão em si e (2) barreiras e fatores propulsores desses elementos. A Figura 2 representa essas relações e, em **negrito**, apresentam-se os quatro elementos responsáveis pela transmissão de conhecimentos em ambientes internacionais. Em *itálico*, estão apresentadas as barreiras e determinantes relacionados aos quatro elementos citados: (1) capacidade de disseminação (emissor); (2) capacidade de absorção (receptor); (3) características do conhecimento (conhecimento); (4) relações entre emissores e receptores (contexto organizacional). Cabe também discutir não apenas os elementos constituintes do modelo, mas, principalmente, as barreiras e determinantes que serão responsáveis pelas ações e comportamentos propulsores da transmissão de conhecimentos.

*Capacidade de disseminação do emissor:* As capacidades do emissor estão relacionadas (1) à riqueza da base de conhecimento que o emissor detém para transferir aos seus receptores e (2) com a capacidade de transmissão de conhecimentos que os expatriados detêm (Wang, Tong & Koh, 2004). Além destas capacidades de transferir conhecimentos, deve haver disposição por parte do emissor para o transferir de seus conhecimentos. Segundo Wang et al. (2004), essa disposição está relacionada: (1) à importância que o receptor tem para o emissor; (2) ao tipo de domínio do emissor; e (3) à percepção de confiança na relação com o receptor, esperando que ele não se comporte oportunamente perante os conhecimentos recebidos. Outros fatores de caráter psicológico podem afetar essa disposição do emissor, que segundo Cabrera, Collins & Salgado (2006) podem ser: (1) auto-eficácia (capacidade do próprio emissor de atingir alto desempenho); (2) oportunidade para novas experiências; (3) percepção de suporte por parte de colegas e supervisores; (4) compromisso com a organização; (5) autonomia das atividades do emissor (que lhe trazem responsabilidade); (6) percepção de disponibilidade e qualidade dos sistemas de conhecimento; e (7) percepção de benefícios resultantes dessa transferência.

Segundo Gupta e Govindarajan (2000), é necessário saber se ter compreensão ainda se a atuação do emissor está ligada à concepção da rede internacional como um todo ou se ela foca apenas nas relações em pares entre diferentes unidades. Os autores defendem que o ideal é que se tenha uma orientação para a rede de modo que o emissor

tenha incentivo para transmitir seus conhecimentos.

*Capacidade de absorção do receptor:* A capacidade de absorção do receptor está relacionada ao potencial do receptor de perceber e reter o conhecimento que lhe está disponível. Cohen e Levinthal (1990) argumentam que a capacidade de absorção está relacionada à capacidade de a empresa aprender, inovar e prover dinamismo por meio de um processo sistematizado. Para tal, os autores dizem que a empresa receptora deve reconhecer o valor do novo conhecimento para que se possa, somente então, assimilá-lo e o aplicá-lo.

Zahra e George (2002) incorporaram ao modelo a idéia de que havia diferença entre o conhecimento que era potencialmente recebido daquele que era, de fato, absorvido pelo receptor. Os autores acrescentam, ainda, a concepção do **gatilho de ativação** (evento que ativa a absorção do aprendizado pelo receptor), e adicionaram os mecanismos de integração social ao modelo e de regime social envolvido na relação emissor-receptor. Um modelo subsequente, que será usado como modelo conceitual desta pesquisa para tratar a capacidade de disseminação do emissor, parte dos estudos de Todorova e Durisin (2007) e reconceitualiza a capacidade de absorção por meio da sistemática apresentada na Figura 3, a seguir.

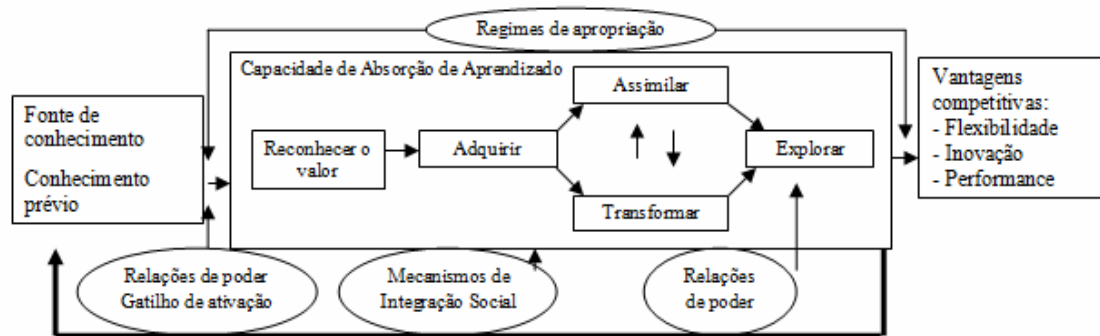


Figura 3. Capacidade de absorção de conhecimento

Fonte: Adaptado de Todorova e Durisin (2007, p. 776).

A primeira etapa do receptor no reconhecimento, por parte do receptor, de valor do conhecimento. Assim definirá se irá aceitá-lo ou não, e, caso aceite, poderá assimilá-lo ou transformá-lo, de acordo com as próprias percepções da organização para, então, explorá-lo. Em relação aos fatores externos, as integrações sociais são mecanismos que influenciaram as interações sociais propulsoras da transmissão do conhecimento. As relações de poder, por sua vez, são fundamentais na imposição do elemento de maior poder sobre que conhecimento será absorvido com maior ênfase. Os regimes de apropriação que impulsionam a capacidade de absorção devem estar relacionados tanto nas consequências da capacidade de absorção (manutenção da vantagem competitiva) quanto na relação com as fontes de conhecimento.

Por fim, além da capacidade de absorção, o receptor deve saber onde encontrar o conhecimento que precisa, ou seja, ele deve saber quais são as especialidades e, conseqüentemente, quais são os conhecimentos que os demais agentes detêm para, então, buscá-lo (Borgatti & Cross, 2003), dentro da acessibilidade disposta pelo

emissor. Deve-se saber procurar o conhecimento requerido na rede interna da organização (Hansen, 2002), no caso das organizações internacionalizadas, na própria matriz e também nas subsidiárias. Encontrada a fonte de conhecimento, é necessário haver fortes laços de relacionamento entre emissor e receptor para possibilitar essa transferência (Hansen, 1999), que está relacionado à existência de um ambiente de solicitude entre os agentes, possibilitando, assim, maior fluidez nas relações interpessoais, bons níveis de convivência e um ambiente de cooperação que facilita as transmissões de conhecimentos (Nonaka & Takeuchi, 1997).

*Relacionamento entre emissor e receptor:* Quando se fala em um ambiente de transferência de conhecimentos de âmbito internacional, enfrentam-se problemas diferentes daqueles existentes em transmissões presenciais. Além da distância e dos subsequentes problemas para transmissão de conhecimentos tácitos, há questões de diferenças entre unidades ou organizações relacionadas à cultura, às capacidades, à estrutura e à tecnologia e à experiência nos processos de transmissão de conhecimentos (Argote, 1999 *apud* Minbaeva, 2007).

Deve haver relacionamentos fortes entre emissores e receptores (Minbaeva, 2007), sendo importantes os processos e rotinas que promovam a transmissão de know-how (Simonin, 1999). Além disso, a interação social positiva entre as organizações em um âmbito internacional acentua, inclusive, a transferência de conhecimentos tácitos (Pak & Park, 2004).

Para que exista esse ambiente propício à interação social, deve haver comunicação entre emissor e receptor, o que possibilita a aprendizagem, a transmissão de conhecimentos (Tyre & von Hippel, 1997) e a manutenção do ambiente propício à interação social. É importante que existam pontes de comunicação entre os agentes capazes de permitir o diálogo entre diferentes níveis hierárquicos, o aprendizado em equipe e a existência de sistemas que capturem e compartilhem o conhecimento (Minbaeva, 2007). O estabelecimento de um efetivo canal de comunicação depende ainda da construção coletiva de mecanismos institucionais propulsores das relações de troca de conhecimentos.

A transmissão de know-how entre organizações é também potencializada ainda quando a relação entre as organizações já está estabelecida (von Hippel, 1988). O fluxo de conhecimento em corporações internacionalizadas provém de laços estabilizados entre bases de conhecimentos (Schulz, 2003). Por isso, é importante estabelecer relações sustentáveis entre as diferentes unidades de uma organização transnacional, visto que as relações envolvem interações e movimentos pessoais, podendo-se, então, transmitir não apenas conhecimentos explícitos, mas também conhecimentos tácitos (Inkpen, 1996).

*Características do conhecimento:* Cada tipo de conhecimento, explícito ou tácito, demanda diferentes formas de transmissão. Os explícitos, por serem mais formais, racionais e sistêmicos, têm maior facilidade de transferência à distância, não necessitando de um contato pessoal e direto entre emissor e receptor. Não há necessidade de socialização no processo de combinação (troca e transferência de conhecimentos explícitos), assim como se apresenta na espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), o que torna esses conhecimentos facilmente transferíveis, como no conceito de *non location bound* de Rugman e Verbeke (2001).



Por sua vez, os conhecimentos tácitos demandam uma convivência entre emissor e receptor no mesmo espaço e tempo para se viabilizar sua transferência; não é apenas pela verbalização (que pode ocorrer à distância) que se transmitem conhecimentos (Rugman & Hodgetts, 2002). Por isso, esses conhecimentos são dificilmente transferíveis em uma relação de longa distância e com cultura diferente, como é o caso das relações internacionais entre unidades transnacionais. Portanto, os conhecimentos tácitos estão mais ligados aos conhecimentos *location bound*, ou limitados em suas fronteiras, como apregoam Rugman e Verbeke (2001).

Uma das formas mais frequentes encontradas em organizações transnacionais para a transmissão deste tipo de conhecimento é por meio da expatriação: executivos servem como veículo dessa transmissão, com seus relacionamentos e vivência (Bonache & Brewster, 2001), dado que a alta gerência consegue, por meio de seus relacionamentos realizados pessoalmente, adquirir conhecimentos tácitos de organizações estrangeiras (Athanassiou & Nigh, 2000).

Outras distinções importantes provêm do modelo de Fang, Wade, Delios & Beamish (2007) em que se distinguem os conhecimentos de valor não raros daqueles diferenciais (também de valor, porém que são raros) que afetam o desempenho para o contexto das transnacionais. Para os autores, o conhecimento de valor não raro está ligado àquele conhecimento genérico da matriz, relacionado à experiência de internacionalização da organização, que podem ser imitadas com certa facilidade pela concorrência e, por isso, têm caráter de curto prazo. Por outro lado, os conhecimentos diferenciais que afetam o desempenho de longo prazo e estão relacionados aos conhecimentos de operacionalização e marketing, por exemplo, sendo resultados de co-especialização. A inter-relação desses conhecimentos está descritas no Quadro 1, a seguir.

Quadro 1. *Relações entre dimensões discriminantes de conhecimentos*

	Conhecimento tácito	Conhecimento explícito
<b>Conhecimento de valor não raro</b>	Conhecimento que pode ser adquirido por meio da experiência de mercado e de internacionalização da organização	Conhecimentos disponíveis para todas as organizações, caracterizando-se por não por seus ganhos, mas por evitar perdas quando mantém o mesmo nível de competitividade da concorrência
<b>Conhecimento diferencial</b>	Conhecimento embutido na cultura da empresa e que dificilmente é imitável ou aplicável de imediato numa outra organização	Conhecimentos técnicos resguardados dentro da organização ou por patentes, que são resultados de especializações operacionais da organização

Fonte: Elaborado pelos autores.

### Escolhas e procedimentos metodológicos

O arcabouço conceitual utilizado para a identificação de estratégias e práticas relacionadas aos fluxos de conhecimento em uma organização transnacional foi o

modelo de Minbaeva (2007), apresentado na Figura 2, que divide o processo de transmissão de conhecimento em quatro dimensões. Adotou-se para análise empírica a experiência de uma empresa que fosse transnacional, com matriz em país desenvolvido, no caso europeu, e que tivesse subsidiária em um país emergente, no caso, o Brasil, e que também permitisse a condução de uma pesquisa sobre fluxos de conhecimentos (critério de conveniência). Analisou-se gestão do conhecimento (tanto tácito quanto explícito) nesse contexto, portanto, sob a perspectiva da **capacidade de disseminação (emissor)**, das **características do conhecimento transferido (conhecimento)**, da **capacidade de absorção (receptor)** e da **relação entre emissor e receptor (contexto organizacional)**. Não foi permitida a divulgar do nome da empresa que serviu ao estudo dessa pesquisa, e ela foi referenciada como Empresa *Alfa*. Ressalta-se, no entanto, que nenhuma informação relevante para o estudo foi omitida.

Optou-se pela utilização de um estudo de caso único, primeiramente, por conveniência, decorrente acessibilidade dos autores às organizações no estudo empírico, dado que não se conseguiu ter acesso a outros casos semelhantes de CSCs (Centros de Serviços Compartilhados) que pudessem servir como *peer-to-peer* para a presente análise. No mais, não se conseguiu também ter acesso a uma organização internacionalizada com um sistema de gestão de conhecimento com maturidade suficiente para oferecer subsídios para análise do modelo de Minbaeva (2007). Por fim, julgou-se que a complexidade apresentada pelo caso da Empresa *Alfa* caracteriza esse caso como crítico para se testar a teoria abordada, o que justifica o uso de caso único para a abordagem empírica, tal como defende Yin (2009).

Apesar de esta pesquisa analisar a experiência da Empresa *Alfa*, o método tradicional do estudo de caso não se demonstrou suficientemente abrangente para abordar questões relativas à transmissão de conhecimentos. Essas limitações existem porque o estudo de caso é um método que, segundo Yin (1981), traz como fonte de dados evidências do estudo de campo por meio da análise de arquivos guardados, entrevistas verbais, observações ou quaisquer outras combinações. No entanto, tais estratégias de pesquisa são insuficientes para captar as dinâmicas e os efeitos dos fenômenos sociais envolvidos na transmissão de conhecimentos de uma organização. Por mais que o intuito da pesquisa seja de caráter qualitativo, por natureza, esses métodos relacionam-se, primeiramente, com a análise textual, seja ela verbal ou escrita (Myers, 1997), o que não atingiria o caráter tácito das relações sociais.

Como os conhecimentos podem ser tanto explícitos quanto tácitos, a pesquisa deveria envolver ambas as dimensões de análise. Diante disso, dado que a escolha do uso do estudo de caso não se deve embasar na percepção de suas vantagens, mas também sob suas desvantagens também (MacNealy, 1997), as técnicas do estudo de caso são limitadas para o levantamento dos aspectos tácitos porque: (1) a **observação**, por mais importante que seja para a coleta de dados por parte do pesquisador, não é suficiente para os objetivos propostos: era necessário compreender a dinâmica dos comportamentos e ações de nível tácito na organização, o que não se atinge pela mera observação do pesquisador. Ele deve compreender a formação e os mecanismos de funcionamento social e cultural que está embutida no comportamento interno da organização; (2) as **entrevistas** com gestores podem trazer uma visão parcial e distorcida da realidade da empresa, baseadas no *mindset* do gestor entrevistado, de seus valores pessoais e individuais, e conseqüentemente, de sua interpretação pessoal da

realidade organizacional. De acordo com Schreiber, Akkermans, Anjewierden, Hoog, Shadbolt, van de Welde & Wielingia (2000), entrevistas só podem captar aquilo que o entrevistado consegue verbalizar e sua linguagem consegue formalizar, deixando elementos de dimensão tácita despercebidos; (3) a **análise documental** pode ser um instrumento importante para se verificar as iniciativas formalizadas da organização, além de oferecer dicas sobre seus valores. No entanto, trata-se de uma estratégia capaz de captar apenas informações codificadas (explícitas) da organização, sendo limitadas no que se refere à sua dimensão tácita, também proposta na pesquisa.

Portanto, estudos de caso são limitados por não oferecerem informações completas sobre o ambiente organizacional, tais como seus respectivos mecanismos e as dinâmicas de socialização da organização que são constituídas pela vivência interna, comportamentos tácitos e pelo cotidiano da organização.

Deve-se ainda ressaltar que quando se fala em transmissão de conhecimentos entre filiais, remete-se à aprendizagem organizacional da filial receptora. Tal consideração é importante para se direcionar o objeto foco de estudo, porque Schön (1983) diferencia o aprendizado individual (do trabalhador) e do aprendizado organizacional; por isso os procedimentos adotados devem também refletir essa diferença. Desta forma, conforme apontado por Ambrosini (2003), devem-se diferenciar as habilidades tácitas, que são inerentes ao conhecimento tácito do indivíduo (funcionário) das rotinas tácitas, que é o termo empregado para referir-se aos conhecimentos tácitos organizacionais. Essas rotinas são fortemente ligadas aos conhecimentos tácitos porque, de acordo com Teece (1990), não podem ser codificadas e demonstram o desempenho que difere a organização das demais.

Assim sendo, os procedimentos metodológicos adotados seguiram duas linhas: uma para a verificação da dimensão de conhecimentos explícitos e outra para os tácitos. Para o conhecimento explícito, realizaram-se procedimentos estabelecidos no método de estudo de caso: por meio de entrevistas (com três gestores e quatro funcionários analistas) e da análise documental sobre registros institucionais da organização, por meio do qual se puderam colher informações necessárias para a compreensão sobre a troca de conhecimentos codificados.

No entanto, para capturar dados relativos à dimensão tácita, adotou-se a construção de mapas causais com os mesmos respondentes do estudo de caso, assim como proposto por Ambrosini e Bowman (2001). Trata-se de uma técnica em que se estabelece, primeiramente, a pergunta de entrevista para posteriormente verificar perante os gestores quais são as ações rotineiras que os levam a atingir esse objetivo (pergunta de entrevista). Estipula-se uma relação de causa-efeito entre a pergunta e a rotina tácita.

Considerou-se essa técnica de pesquisa adequada porque mapas conceituais são ferramentas bastante utilizadas para se explorar as crenças específicas de cada indivíduo (Markíczy & Goldberg, 1995), de forma que eles são utilizados para como ferramenta para representar “estruturas e processos cognitivos que ajudam a compreender decisões e ações que configuram uma organização” (Bastos, 2002, p. 65). Ela permite entender qual é a sistemática compreendida pelos entrevistados em relação ao objeto de pesquisa e, dessa forma, como eles compreendem a realidade na qual estão inseridos.

Mapas conceituais são construídos de maneira que se estabeleçam uma estrutura em fenômenos vagos (Weick & Bougon, 1986) e que se possam, conseqüentemente, estabelecer relações causais entre os eventos (Laukkanen, 1994) e compreender o contexto organizacional de onde eles são elaborados (Burgess, Clark, Hauser & Zmud, 1992): “Os mapas envolvem (...) conceitos e relações entre conceitos que são utilizados pelos sujeitos para compreender seu ambiente e dar-lhe sentido” (Bastos, 2002, p. 66). Dessa maneira, os mapas conceituais servem como instrumento para se estabelecer uma estrutura de relações conceituais entre ações cotidianas da organização, o que possibilita a captação de elementos tácitos existentes em atividades rotineiras.

Para se encontrar esses construtos da dimensão tácita, segundo Ambrosini (2003), podem-se realizar duas técnicas. A primeira é a chamada *self-Q*, desenvolvida por Bougon (1983), em que o respondente realiza uma auto-entrevista e reflete, sozinho, sobre ações que levam a empresa a chegar à resposta dada, sem a intermediação do entrevistador. Essa pergunta deve apresentar uma linguagem clara e não ambígua, seguindo o que Eisenhardt e Graebner (2007) propõem como devem ser as questões oferecidas a um entrevistado. A segunda é por entrevista semi-estruturada em que, por meio de metáforas e histórias contadas pelo entrevistado, ele oferece exemplos de fatos que levem à resposta para pergunta de entrevista proposta definida pelo entrevistador. Para este estudo, as duas técnicas foram utilizadas para se estabelecer os construtos da pergunta de pesquisa. Para Ambrosini (2003), a tendência é que, conforme o respondente aprofunda-se nas suas respostas, maior é o nível tácito obtido nas respostas.

Posteriormente evidenciam-se as rotinas tácitas com perguntas do tipo: “O que causa isso?” e “Como isso acontece?” (Ambrosini, 2003). Quando o fluxo de construtos de causa-efeito parar, é o momento, então, de pedir exemplos e histórias vividas e experimentadas pelo respondente (Ambrosini & Bowman, 2001).

O estudo foi conduzido em um centro de serviços compartilhados da Empresa *Alfa* localizado no interior do Estado de São Paulo, onde operam os serviços de finanças e de recursos humanos, cuja função é atender as unidades de negócios da América Latina e Caribe. A escolha de uma central de serviços compartilhados ocorreu por dois motivos principais: (1) trata-se de uma unidade corporativa que detém maior contato com as demais filiais da organização e pode, portanto, trazer maiores perspectivas e resultados para se compreender o fluxo de conhecimentos existente dentro da rede internacional da Empresa *Alfa* e (2) existe uma concentração de conhecimentos operacionais, o que favorece a gestão do conhecimento (Lawler & Mohrman, 2003) e, por isso, pode elucidar a pergunta de pesquisa.

Foram entrevistados três gestores, sendo que todos trabalhavam na mesma planta da corporação pesquisada, no entanto, dois deles já haviam trabalhado em outras filiais com as quais mantinham relações com o centro de serviços anteriormente. Cada entrevista durou aproximadamente 40 minutos. No mais, um dos autores teve acesso às instalações do escritório administrativo da empresa para conversar com quatro analistas operacionais de forma não estruturada sobre o cotidiano da organização e verificar de fato a existência de algumas práticas sobre as rotinas em questão. Todas as abordagens de campo foram realizadas entre os meses de agosto e setembro de 2008, de forma que o processo de levantamento de informações de campo perdurou por aproximadamente 40 dias.

## **A Empresa Alfa: Experiências de internacionalização**

Conforme apontam os registros históricos da Empresa *Alfa* (2008), ela foi fundada em meados do século XIX na Europa, quando seu idealizador-fundador desenvolveu e passou a comercializar um suplemento alimentar que teve grande sucesso de vendas. Seu processo de internacionalização iniciou-se ainda no terceiro quartil do século XIX por meio de exportações a países próximos.

No início do século XX, a empresa adquiriu outra que também detinha um produto diferenciado no mercado, o que lhe dava maior variedade de produtos e lhe permitia operar em grandes mercados, como, por exemplo, nos EUA e grandes países europeus. Logo veio a atuação na Austrália e a instalação de depósitos na Ásia. Ainda na primeira metade do século XX, a Empresa *Alfa* expandiu sua linha de produtos, diversificando-os, principalmente, em decorrência das fusões com outras empresas de seu país de origem. Essa constante busca por diversificação expandiu-se quando a Empresa *Alfa* passou a adquirir empresas em ramos que não o de alimentos na década de 1970.

Desde o início da década de 1990, sua expansão e busca por diversificação continuaram em ritmo acelerado, porém, nesse momento, as fusões ocorreram com outras empresas globais, não se concentrando, portanto, com organizações de mesma nacionalidade, como era comum no início de seu processo. Apesar de a aquisição ser a estratégia dominante da empresa, em alguns momentos, ela também atuou em novos mercados por meio de joint ventures.

Desse histórico, é importante entender que a organização pautou-se em uma estratégia de inserção em novos mercados internacionais por meio de fusões e aquisições, além de parcerias. Fica claro que se desenvolveu uma experiência corporativa relacionada às trocas de conhecimentos e à obtenção de know-how de empresas com outras especialidades e com culturas diferentes. Buscar, então fluxos de conhecimentos viabilizadores desses processos entre unidades culturalmente destoantes, não é algo inédito para essa organização.

### **3. APLICAÇÃO DO MODELO DE FLUXO DE CONHECIMENTOS ENTRE UNIDADES DA ORGANIZAÇÃO**

A partir dos procedimentos apresentados anteriormente, o resultado da aplicação das quatro etapas do modelo de fluxo de conhecimentos de Minbaeva (2007) à experiência da Empresa *Alfa* gerou os seguintes resultados.

#### *Capacidade de disseminação do emissor*

- **Aspectos explícitos:** O emissor é aquele que transmite o que a empresa julga serem os melhores processos, em uma tentativa de padronizá-los e evitar erros na realização de atividades rotineiras. Os funcionários são estimulados por seus

supervisores a utilizar o tempo que for necessário para transmitir seus ensinamentos aos demais. Isso demonstra a disponibilidade dos emissores em transmitir seus conhecimentos e a difundir a idéia para os empregados de que transmitir conhecimentos pode trazer benefícios, conforme Cabrera et al. (2006) apontam ser importante.

Adicionalmente, realizam-se *workshops* (eventos de treinamentos) cujo atendimento expande-se para todas as unidades envolvidas com a central de serviços. No mais, a unidade estudada funciona 18 horas por dia, a fim de auxiliar as demais unidades do grupo, demonstrando a preocupação com o atendimento aos demais funcionários. Esses elementos mostram que existe uma preocupação em atender às demais subsidiárias, remetendo à perspectiva de rede internacional, tal como propõe Gupta e Govindarajan (2000).

Sobre os documentos corporativos que formalizam esse incentivo às capacidades disseminadoras dos funcionários, tem-se que as práticas de gestão da empresa são embasadas em manuais corporativos globais relacionados à Gestão Empresarial, Gestão e Liderança Política de Recursos Humanos. Esses documentos descrevem a filosofia de colaboração entre os funcionários, afirmando que deve existir o princípio voluntário para auxílio dos gestores perante grupos que necessitem de sua ajuda. A Empresa *Alfa* (2004, p. 6) “julga também importante dar uma orientação adicional às equipes sob forma de princípios voluntários de gestão”. No mais, a idéia de **cooperação** ganha relevância inclusive na **avaliação de desempenho individual e desenvolvimento profissional interno dos funcionários**: “Estar disposto a cooperar e a ajudar os outros é requisito básico na avaliação de potenciais candidatos que desejam evoluir profissionalmente” (Alfa, 2002, p. 5). Evidencia-se, portanto, por análise documental, haver a valorização da transferência de conhecimentos, o que foi inclusive corroborado por um gestor, que afirmou: “O que damos valor aqui é o conhecimento sim. Mas não vale [a pena] só ter o conhecimento, é importante saber e querer a passar ele [sic] para os outros”. Há, portanto, a percepção de existir ganhos no momento em que o emissor transmite seus conhecimentos, consoante com Cabrera et al. (2006), o que estimula os empregados a transmitir seus conhecimentos. Essas ações ainda estimulam a confiança entre emissores e receptores (Wang et al., 2004) e da existência de um sistema de conhecimento reconhecido dentro da empresa, tal como apontam Cabrera et al (2006).

- Aspectos tácitos: Identificou-se o discurso de que existe um valor corporativo embutido na rotina organizacional ligado à colaboração, a qual os entrevistados chamam de **pró-atividade**, que estimulam o **auxílio mútuo** e o **processo de ensino-aprendizagem entre os funcionários**. É desejável que um funcionário esteja sempre disponível para ajudar e ensinar outro. Um dos gestores comentou: “O nosso time tem que aprender não só o [que é] necessário para as tarefas do dia-a-dia, eles têm que aprender a ensinar também”. Complementarmente, verificou-se, em entrevista com os funcionários operacionais, que eles têm a orientação para que a prioridade seja, **primeiramente, ensinar, para depois aprender**. Portanto, é política institucionalizada que, ao receber um funcionário de outra unidade, a prioridade é que o centro de serviços deva ensiná-lo e oferecer-lhe o máximo de auxílio nesse processo. Trata-se de uma preocupação da organização no direcionamento da rede (com todas suas ligações de relacionamentos existentes na organização transnacional), tal como Gupta e Govindarajan (2000) defendem ser importante para a transmissão de conhecimentos em ambiente internacional, e não apenas nas relações de pares para transmissão de

conhecimentos. O espírito e a vocação de servir e transmitir conhecimentos, tal como Cabrera et al. (2006) apontam serem fundamentais para o emissor se disponibilizar a transmitir o conhecimento, exaltam-se nas entrevistas e mapas causais, além de ter sido algo observado no cotidiano da organização. Na Figura 4, a seguir, está representado o mapa conceitual construído durante a entrevista com um dos gestores.



Figura 4: Mapa conceitual: vontade e solicitude para transmissão do conhecimento

Há, portanto, a orientação para oferecer méritos àqueles que buscam transmitir seus conhecimentos nas políticas da organização, além da busca pelo reconhecimento do empregado que é voltado à transmissão de seus conhecimentos, o que favorece o ambiente de convivência e solicitude proposto por Nonaka e Takeuchi (1997), importante para suportar a espiral do conhecimento. Observa-se também que esses benefícios percebidos na transmissão de conhecimentos por parte do emissor (Cabrera et al., 2006) são também de perspectiva implícita, em que existe uma coersão social para que o indivíduo transmita seus conhecimentos e seja socialmente aceito. Essas iniciativas também reforçam a confiança que o emissor detém com o receptor (Wang et al., 2004), o que é também importante para a criação desse ambiente de solicitude entre funcionários de diferentes unidades da organização.

#### Capacidade de absorção do receptor

- **Aspectos explícitos:** Em relação àquilo que se aprende formalmente, verificou-se que as políticas da Empresa Alfa focam-se em suas *best practices*. Localmente, cada unidade lida com seu conhecimento operacional específico. Diante disso, por vezes, o receptor adapta os conhecimentos recebidos à sua realidade específica e local, existindo, portanto, valor reconhecido sobre os conhecimentos globais, que se sobrepõe sobre os locais. Ou seja, no processo de captar conhecimentos, **o emissor tem a orientação para se adquirir conhecimentos tidos como agregadores de valor**, mesmo que muitas vezes esse conhecimento sofra transformações de adaptação, tal como Todorova e Durisin (2007) defendem existir.

Ainda sobre o aprendizado, ressalta-se o processo de aprendizagem de um funcionário, em que diante de novas atividades, tem **apoio para realizá-las**

**proveniente daqueles que já detêm experiência** sobre ela. Um gestor comentou: “O empregado é estimulado a consultar sempre quem sabe sobre a tarefa até se sentir seguro em realizá-la por ele mesmo”. Nas palavras de um funcionário que realizava uma tarefa operacional: “Quando eu precisei aprender uma coisa nova, fiquei nas primeiras duas / três semanas em contato direto com quem fazia ela antes”. Tenta-se, assim, garantir que ele tenha o conhecimento de um tutor disponível e que consiga aprender de fato, mesmo que adaptações sejam necessárias. Portanto, existem mecanismos de integração social (Todorova & Durisin, 2007) e laços de relacionamento (Hansen, 1999) que favorecem à capacidade de absorção do conhecimento.

Formalizado em seus manuais, a Empresa *Alfa* explicita que não permite discriminação relativa à ocupação empregatícia, ou seja, **a organização pressiona para que os cargos sejam ocupados por funcionários detentores do conhecimento necessário** para suas atividades. A empresa demonstra, ainda, valorizar seu capital humano, tendo afixado que eles devem ser treinados e desenvolvidos intelectualmente. De acordo com os seus princípios de gestão empresarial “a seleção de pessoas certas, seu treinamento e desenvolvimento permanentes são fatores essenciais” (Alfa, 2004, p. 6). Isso demonstra não apenas a importância que se dá ao conhecimento na organização, mas também, à sua captação. Evidencia-se, portanto, a valorização da capacidade do funcionário em absorver o conhecimento de sua função. Isso estimula os funcionários a reconhecerem o valor do conhecimento a ser captado (Todorova & Durisin, 2007) por meio de seu reconhecimento profissional.

- Aspectos tácitos: Percebeu-se que existe uma pressão por parte do ambiente organizacional para que o **funcionário aprenda determinada tarefa nova quando solicitado a mudar alguma de suas funções**. Essa pressão seria o gatilho de ativação, tal como proposto por Todorova e Durisin (2007), para que o empregado busque esse novo conhecimento. A cobrança posterior por resultados é a pressão que faz com que o funcionário realmente busque aprender rapidamente e não dependa sempre da boa vontade e ajuda de outro empregado com mais experiência e conhecimento na sua atividade.

No mais, segundo um dos gestores entrevistados, o aprendizado é visto como algo de mão dupla, em que as **trocadas de conhecimentos entre emissores e receptores são constantes e dinâmicas**, portanto, eles estão sempre aprendendo um com o outro. Nas palavras de um dos gestores entrevistado: “O próprio processo de ensinar é uma forma de aprender, reforçar ou até refletir sobre o que eu sei”.

Por fim, há ainda a estratégia de enviar e receber **expatriados** entre as unidades da organização, empregados que com suas participações em diferentes unidades, geram alto potencial de aprendizado. A idéia apresentada é que se utilize esse profissional como intermediador do know-how (conhecimentos tácitos) que ele aprende socialmente na unidade de expatriação e que ele possa transmiti-la para outra unidade, em consonância com a forma pela qual Bonache e Brewster (2001) alegam ocorrer.

#### *Relacionamento entre emissor e receptor (unidades de negócios)*

- Aspectos explícitos: A relação entre as unidades organizacionais no caso estudado representa uma relação, antes de tudo, contratual, havendo, portanto,



contratado (prestador) e contratante (cliente). No entanto, por se tratar de uma relação de unidades de diferentes países da mesma organização, essas relações são mais próximas e flexíveis em relações àquelas que existiriam com agentes do mercado. Essa relação é vista como **solícita** e com **alto grau de comunicação**, ocorrendo por intranet, sistemas de mensagens instantâneas, telefones com redes de ramais, conferências (*conference calls*) e, eventualmente, outros meios. A comunicação é próxima e há grande facilidade de acesso dos funcionários entre si, tanto localmente como entre unidades. São iniciativas da Empresa *Alfa* que demonstram uma preocupação em incentivar o forte relacionamento entre emissor e receptor (Minbaeva, 2007), disponibilizando capacidades e estrutura tecnológica para tal (Argote *apud* Minbaeva, 2007).

Adicionalmente, é importante também ressaltar que o **ambiente virtual**, onde ocorre grande troca de informações operacionais e de comunicações administrativas (sobre reuniões, avisos corporativos, etc.), é considerado um estímulo ao relacionamento entre os funcionários, pois são considerados instrumentos que auxiliam a estreitar as relações entre as pessoas (Minbaeva, 2007). Nas palavras de um gestor: “Tem [sic] pessoas que eu tenho um grande relacionamento profissional que estão em outras unidades, em outros países, que eu mesmo nunca vi e nem sei como são. Mas mesmo assim, esse contato constante faz a gente se sentir, às vezes, mais próximo que algumas pessoas que eu tenho contato direto” (presencial).

Sobre o tempo necessário para se construir um **ambiente de relacionamentos**, os gestores admitem que há uma relativa alta rotatividade nos funcionários operacionais, mas entendem que a diretriz para os relacionamentos da organização está no sentido *top-down*, em que grande parte dos gestores estão lá há determinado período de tempo que indica ser suficiente para se estabelecer relações de confiança. Ou seja, os executivos não apenas estimulam que esses relacionamentos ocorram, como servem de exemplo aos funcionários e ainda atuam como intermediadores iniciais para a existência de contatos (laços de relacionamento). Isso demonstra que existe uma base de relacionamento já instalada dentro da organização (von Hippel, 1988; Schulz, 2003) que vêm se sustentando ao longo do tempo (Inkpen, 1996).

- Aspectos tácitos: Esses elementos não apenas criam um **ambiente de solicitude, confiança e auxílio mútuo**, mas, principalmente, a institucionalização de um ambiente que congrega uma filosofia comportamental voltada à troca de conhecimentos, tanto tácitos quanto explícitos. Retoma-se assim a importância do ambiente de solicitude (Nonaka & Takeuchi, 1997), mesmo entre organizações internacionais (Minbaeva, 2007) para a transferência de conhecimentos. Um dos funcionários operacionais comenta a existência desse ambiente solícito por meio da frase: “Não tenho vergonha nem receio de perguntar alguma coisa para alguém, mesmo que a pergunta pareça boba”. Por sua vez, um gestor afirma: “O clima que a gente cria para as pessoas se relacionarem é uma coisa que leva tempo sim, principalmente com as demais unidades, e é claro que levamos em consideração algumas outras coisas que a gente faz para estimular e aumentar esse contato entre as pessoas das diferentes plantas”. Percebe-se que para a criação dessa confiança (Wang et al., 2004) entre emissores e receptores na transferência de conhecimentos tácitos, é importante a existência de um histórico de

relacionamentos estabilizados entre emissores e receptores (Inkpen, 1996; Schulz, 2003). A Figura 5, a seguir, apresenta itens contidos para a construção desse ambiente.

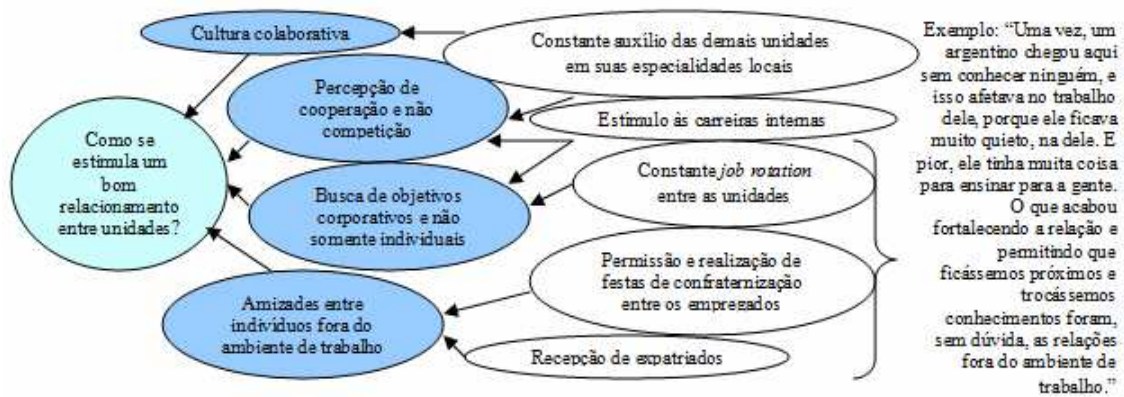


Figura 5. Mapa conceitual: estímulo ao bom relacionamento entre unidades organizacionais

### Características do conhecimento

Considerando as intersecções dos conhecimentos tácitos e explícitos com os conhecimentos de valor não raro e diferencial (vide Quadro 1), podem-se identificar os tipos de conhecimentos que são valorizados e aqueles que detêm maior participação no fluxo de conhecimentos da Empresa Alfa. Por meio das entrevistas com os gestores, evidenciou-se que o foco estratégico da Empresa Alfa direciona-se, prioritariamente, ao longo prazo, o que leva a organização a desenvolver **conhecimentos diferenciais sustentáveis**, principalmente aqueles voltados à qualidade de serviços e valores da empresa. Isso dá a característica tácita para os conhecimentos diferenciais da Empresa Alfa. Percebeu-se pela observação e pelo apresentado nos mapas conceituais provenientes dos analistas que os conhecimentos de valor não raro também existem e são transmitidos, porém, apenas nos níveis mais operacional da empresa.

A principal iniciativa de estocagem e recuperação de conhecimentos organizacionais, em sua maioria, técnicos, é por meio dos *documentos sop* (*standard operation procedures*), que são documentos criados pelos próprios funcionários e disponibilizados na intranet para explicar detalhadamente os procedimentos de suas tarefas, num manual passo a passo de como realizá-las, podendo, inclusive, ser ilustrados com figuras. Importante, entretanto, é ter em mente que, para sua compreensão, é necessário haver conhecimento prévio do contexto e das atividades da organização para que esse conhecimento explícito em documentos seja retransmitido.

Portanto, têm-se dois tipos de conhecimentos na Empresa Alfa: diferenciais, de âmbito tácito, relacionados aos valores da corporação, tal como da qualidade de seus produtos e serviços (know-how operacional ou administrativo) e os não raros, que são, em sua maioria, **explícitos e utilizados para a difusão das tarefas operacionais e rotineiras** do cento de serviços.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio dos esforços para o estabelecimento de um ambiente organizacional imbuído dos valores corporativos da Empresa *Alfa*, percebe-se a importância desse ambiente nas políticas de transmissão de conhecimentos. Mesmo quando há diferença de cultura nacional, entre as unidades, deve haver uma única cultura organizacional legitimada e presente para estabelecer valores que mantenham comportamentos e atitudes rotineiras que possibilitem as trocas de conhecimento.

A tentativa de criar um ambiente organizacional impulsionador dos fluxos de conhecimento é incentivado formalmente nos documentos corporativos e confirmado nos discursos dos funcionários operacionais e gestores entrevistados. Isso indica ainda haver uma provável intenção de se criar mecanismos para se internalizar esses valores corporativos nos funcionários. O ambiente organizacional, por muitas vezes, força o funcionário a seguir os padrões comportamentais estabelecidos pela organização sob a pena de haver pressões de cunho social que lhe distanciem dos demais. Acaba havendo, mesmo que indiretamente, uma pressão coercitiva para que o funcionário aja conforme os padrões comportamentais que lhe são apresentados e reforçados diariamente na rotina do ambiente de trabalho.

No entanto, a experiência estudada mostra que criar esse ambiente requer tempo e insistência na disposição dos valores corporativos, que estão apoiados na construção de um campo propício aos relacionamentos harmoniosos e à criação de um ambiente de cooperação e solicitude. Portanto, há evidências de que **a gestão do conhecimento depende de valores morais enraizados no cotidiano da empresa** e que dificilmente é algo imposto em uma organização por meio de projetos de curta duração ou iniciativas repentinas.

Também foi possível observar que o relacionamento entre indivíduos e entre unidades é também um instrumento importante para a transmissão do conhecimento. O fato de haver um relacionamento próximo entre indivíduos e unidades, com o estabelecimento de confiança para realização de tarefas, além de comunicação fluída internamente, fazem com que exista um ambiente de convivência favorável à socialização e à troca de idéias, conseqüentemente, de conhecimentos, entre os indivíduos. Percebe-se que esse ambiente criado é fruto de um estímulo que envolve tanto o emissor quanto o receptor de conhecimento. Portanto, o ambiente de solicitude deve estar presente desde o emissor, que se dispõe a transmitir o conhecimento, até o receptor, que se dispõe a absorvê-los, sendo importante que o ambiente que viabiliza e estimula essas trocas tenha uma abrangência de mão-dupla.

Paralelamente a esse ambiente propulsor de trocas de conhecimento, percebeu-se haver iniciativas que também incentivam a troca de conhecimento estritamente explícito. Para tal, estipulou-se o relacionamento virtual entre os empregados e a formalização escrita de padrões morais da empresa e de melhores práticas das atividades da organização. Isso evidencia que realizar uma gestão de conhecimentos entre unidades

organizacionais envolve não apenas trocas de conhecimentos tácitos e explícitos, mas também ações de uma dimensão mais abrangente, que engloba políticas organizacionais que ajam tanto na dimensão explícita quanto na dimensão tácita. Assim sendo, o fluxo de transferência de conhecimento observado leva a crer que essas ações estruturam-se conforme o tipo de conhecimento a ser transmitido e o valor, raro ou não, que ele tem para a organização.

Não obstante a isso, a gestão do conhecimento é evidentemente facilitada quando a organização define as melhores práticas (*best practices*) das suas atividades operacionais e concentra-se em transmitir esse conhecimento tido como melhor. Quando ela julga haver algo diferenciado, conforme a localidade, em uma concepção de melhores ajustes (*best fit*) frente às contingências ambientais e especificidades locais, a transmissão concentra-se dentro da unidade local. Ou seja, toda a política de gestão do conhecimento adotada e a consequente estratégia para o processo de transferência de conhecimento deveriam ser adaptáveis caso ela trabalhasse em transmitir fluxos de conhecimentos relativos a algo diferente da padronização de: tarefas; modelos mentais (*mindsets*); valores organizacionais.

Por fim, há evidências que confirmam que um **ambiente de solicitude é de suma importância para se estimular os fluxos de conhecimentos**. No entanto, é importante reconhecer que desenvolver esse ambiente requer cuidados e atenções que extrapolam o conceito de ambiente como foco único de atuação do gestor. Essa atuação deve envolver dimensões maiores que abrangem mudanças psicossociais dos agentes que interagem nesse ambiente e também da estruturação social dos elementos que constituem esse ambiente.

Como limitação deste estudo, é importante destacar que as informações coletadas são consideradas oriundas das interpretações diretas dos autores, uma ótica embutida de distorções por valores, percepções e conceitos pessoais trazidos por eles, inerentes da pesquisa qualitativa (Burrell & Morgan, 1979). Ademais, a própria amostra abordada para entrevistas foi pequena, não sendo representativa do universo amostral da organização. No entanto, isso não tira dela a característica de ser fonte de informações importante e relevante para os objetivos desta pesquisa, acentuando seu caráter inédito e exploratório.

Por fim, por mais que a Empresa *Alfa* possa ser um caso útil e importante para a construção de teorias a respeito da realidade (Eisenhardt & Graebner, 2007), ele não pode ser generalizado para além desta experiência. Casos são amarrados a uma situação específica (MacNealy, 1997), e nem por um lado os pesquisadores podem tecer aplicações do local ao global, e nem por outro, conforme Stake (1994), os leitores devem, mesmo que inconscientemente, realizar generalizações sobre este caso embasando-se em suas experiências e percepções de vida.

Para pesquisas futuras, recomenda-se que o mesmo estudo seja aplicado em outras organizações transnacionais para que se possa estabelecer um panorama de comparação entre empresas, capaz de identificar como a cultura e o ambiental desenvolvido por cada uma delas se diferenciam e influenciam a gestão do conhecimento. Outra alternativa, considerando-se a própria Empresa *Alfa*, é realizar a mesma pesquisa em outras filiais, verificando se os resultados serão semelhantes e, em caso negativo, entender e explicar as iniciativas de gestão do conhecimento que podem

ser resultado do funcionamento particular do centro de serviços compartilhados aqui abordado, que concentra diversas operações e, conseqüentemente, diversos conhecimentos específicos.

## BIBLIOGRAFIA

Adler, N. & Hashai, N. (2007). Knowledge Flows and the Modelling of the Multinational Enterprise. *Journal of International Business Studies*, 38, 639-657.

Alfa. (2002). *Políticas Alfa de Recursos Humanos*.

Alfa. (2004). *Princípios Alfa de Gestão Empresarial*. 4ª ed.

Alfa. (2008) *Histórico*. Disponível em: <<http://www.alfa.com.br>>. Acesso em: 1 abr.

Alter, S. (1999). *Information Systems*. 3ª ed. Reading: Addison-Wesley.

Ambrosini, V. & Bowman, C. (2001). Tacit Knowledge: Some Suggestions for Operationalization. *Journal of Management Studies*, 38, 811-829.

Ambrosini, V. (2003). *Tacit and Ambiguous Resources as Source of Competitive Advantage*. New York: Palgrave MacMillan.

Athanassiou, N. & Nigh, D. (2000). Internationalization, Tacit Knowledge and the Top Management Teams of MNCs. *Journal of International Business Studies*, 31, 471-487.

Bastos, A. V. B. (2002). Mapas Cognitivos e a Pesquisa Organizacional: Explorando Aspectos Metodológicos. *Estudos de Psicologia*, 72, 65-77.

Bonache, J. & Brewster, C. (2001). Knowledge Transfer and the Management of Expatriation. *Thunderbird International Business Review*, 43, 145-168.

Borgatti, S. P. & Cross, R. (2003). A Relational View of Information Seeking and Learning in Social Networks. *Management Science*, 49, 432-445.

Bougon, M. G. (1983). Uncovering Cognitive Maps. In Morgan, G. (Org). *Beyond Method*. Strategies for Social Research. London; SAGE.

Burgess, G. M., Clark Jr., T. D., Hauser Jr., R. D. & Zmud, R. W. (1992). The Application of Causal Maps to Develop a Collective Understanding of Complex Organizational Context in Requirements Analysis. *Accounting, Management and Information Technologies*, 2, 143-164.

Burrell, G. & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Elements of Sociology of Corporate Life. London: Heinemann.

Cabrera, A., Collins, W. C. & Salgado, J. F. (2006). Determinants of Individual Engagement in Knowledge Sharing. *International Journal of Human Resource Management*, 17, 245-264.

Cohen, M. W. & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.

Croasdell, D. T., Jennex, M., Yu, Z. & Christianson, T. (2003). A Meta-Analysis of

Methodologies for Research in Knowledge Management, Organizational Learning and Organizational Memory: Five Years at HICSS. *Anais do 36<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Sciences*, Waikoloa, 36.

Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, 50, 25-32.

Fang, Y., Wade, M., Delios, A. & Beamish, P. W. (2007). International Diversification, Subsidiary Performance and the Mobility of Knowledge Resources. *Strategic Management Journal*, 28, 1053-1064.

Figueiredo, S. P. (2005). *Gestão do Conhecimento*. Estratégias Competitivas para a Criação e Mobilização do Conhecimento na Empresa. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Gupta, A. K. & Govindarajan, V. (2000). Knowledge Flows Within Multinational Corporations. *Strategic Management Journal*, 21, 473-496.

Hansen, M. T. (1999). The Search-transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44, 82-111.

Hansen, M. T. (2002). Knowledge Networks: Explaining Effective Knowledge Sharing in Multiunit Companies. *Organization Science*, 13, 232-248.

Hitt, M. A., Franklin, V. & Zhu, H. (2006). Culture, Institutions and International Strategy. *Journal of International Management*, 12, 222-234.

Husted, K. & Michailova, S. (2002). Diagnosing and Fighting Knowledge-Sharing Hostility. *Organizational Dynamics*, 31, 60-73.

Inkpen, A. C. (1996). Creating Knowledge through Collaboration. *California Management Review*, 39, 123-140.

Jackson, F. (1982). Epiphenomenal Qualia. *The Philosophical Quarterly*, 32, 127-136.

Laukkanen, M. (1994). Comparative Cause Mapping of Organizational Cognitions. *Organization Science*, 5, 322-343.

Lawler, E. E. & Mohrman, S. A. (2003). *Creating a Strategic Human Resources Organization*. An Assessment of Trends and New Directions. Stanford: Stanford University Press.

Lord, M. D. & Ranft, A. L. (2000). Organizational Learning about New International Markets: Exploring the Internal Transfer of Local Market Knowledge. *Journal of International Business Studies*, 31, 573-589.

MacNealy, M. S. (1997). Toward Better Case Study Research. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 40, 182-196.

Markíczy, L. & Goldberg, J. (1995). A Method for Eliciting and Comparing Causal Maps. *Journal of Management*, 21, 305-333.

Milner, H. V. & Keohane, R. O. (1996). Internationalization and Domestic Politics: An Introduction. In R. O. Keohane & H. V. Milner (Orgs.). *Internationalization and Domestic Politics*. Cambridge: Cambridge University Press.

Minbaeva, D. B. (2007). Knowledge Transfer in Multinational Corporations.

*Management International Review*, 47, 567-593.

Mudambi, R. (2002). Knowledge Management in Multinational Firms. *Journal of International Management*, 8, 1-9.

Myers, M. D. (1997). Qualitative Research in Information Systems. *MIS Quarterly*, 21, 241-242.

Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5, 14-37.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997). *Criação de Conhecimento na Empresa*. Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação. 14ª ed. Rio de Janeiro: Campus.

Oliveira Jr., M. M. (2001). Competências Essenciais e Conhecimento na Empresa. In M. T. L. Fleury & M. M. Oliveira Jr. (Orgs.). *Gestão Estratégica do Conhecimento*. Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências. São Paulo: Atlas.

Pak, Y. S. & Park, Y. (2004). A Framework of Knowledge Transfer in Cross-border Joint Ventures: An Empirical Test of the Korean Context. *Management International Review*, 44, 417-434.

Rugman, A. M. & Hodgetts, R. M. (2002). *International Business*. 3ª ed. New York: Prentice Hall.

Rugam, A. M. & Verbeke, A. (2001). Subsidiary-specific Advantages in Multinational Enterprises. *Strategic Management Journal*, 22, 237-250.

Schön, D. A. (1983). Organizational Learning. In G. Morgan (Org.). *Beyond Method*. Strategies for Social Research. London; SAGE.

Schreiber, G., Akkermans, H., Anjewierden, A., Hoog, R., Shadbolt, N., Van de Welde, W. & Wielingia, B. (2000). *Knowledge Engineering and Management*. The CommonKADS Methodology. Cambridge: MIT Press.

Schulz, M. (2003). Pathways of Relevance: Exploring Inflows of Knowledge into Subunits of Multinational Corporations. *Organization Science*, 14, 440-459.

Serenko, A. & Bontis, N. (2004). Meta-Review of Knowledge Management and Intellectual Capital Literature: Citation Impact and Research Productivity Rankings. *Knowledge and Process Management*, 11, 185-198.

Setzer, V. W. (2001). Dado, Informação, Conhecimento e Competência. In V. W.\_\_\_\_\_. (Org). *Os Meios Eletrônicos e a Educação*. Uma Visão Alternativa. São Paulo: Escrituras, Coleção Ensaio Transversais, v. 10.

Sher, P. J. & Lee, V. C. (2004). Information Technology as a Facilitator for Enhancing Dynamic Capabilities Through Knowledge Management. *Information & Management*, 41, 933-954.

Simonin, B. L. (1999). Transfer of Marketing Know-How in International Strategic Alliances: An Empirical Investigation of the Role and Antecedents of Knowledge Ambiguity. *Journal of International Business Studies*, 30, 463-490.

Spender, J. C. (2001). Gerenciando Sistemas de Conhecimento. In M. T. L. Fleury & M. M. Oliveira Jr. (Orgs.). *Gestão Estratégica do Conhecimento*. Integrando

Aprendizagem, Conhecimento e Competências. São Paulo: Atlas.

Stake, R. E. (1994). Case Studies. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Orgs.). *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: SAGE.

Teece, D. J. (1990). Economic Analysis: Contributions and Impediments. In N. J. W. Fredrickson (Org.). *Perspectives on Strategic Management*. New York: Harper.

Todorova, G. & Durisin, B. (2007). Absorptive Capacity: Valuing a Reconceptualization. *Academy of Management Review*, 32, 774-786.

Tyre, M. J. & Von Hippel, E. (1997). The Situated Nature of Adaptive Learning in Organizations. *Organization Science*, 8, 71-83.

UNCTAD. (2008). *UNCTAD Handbook of Statistics 2008*.

Urban, T. P. (2006). *O Processo de Internacionalização de uma Multinacional Brasileira*. Dissertação de Mestrado em Administração. São Paulo: FEA / USP.

Von Hippel, E. (1988). *The Sources of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.

Wang, P., Tong, T. W. & Koh, C. P. (2004). An Integrated Model of Knowledge Transfer from MCN Parent to China Subsidiary. *Journal of World Business*, 39, 168-182.

Weick, K. E. & Bougon, M. G. (1986). Organizations as Cognitive Maps. In H. P. Sims (Org.). *The Thinking Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.

Yin, R. K. (1981). The Case Study Crisis: Some Answers. *Administrative Science Quarterly*, 26, 58-65.

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research*. Design and Methods. Thousand Oaks: Sage.

Zack, M. H. (1999). Introduction. In M. H. Zack (Org.). *Knowledge and Strategy*. Boston: Butterworth-Heinemann.

Zahra, S. A. & George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization and Extension. *Academy of Management Review*, 27, 185-203.