



## Revista ADM.MADE

Revista do Mestrado em Administração e  
Desenvolvimento Empresarial - Universidade  
Estácio de Sá

**Revista ADM.MADE, ano 11, v.15, n.1 p.23-37, janeiro/abril, 2011**

Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade  
Estácio de Sá - Rio de Janeiro (MADE/UNESA). ISSN: 1518-9929  
Editora responsável: Isabel de Sá Affonso da Costa

### **Conhecimento e Crescimento em Organizações Globais**

*Américo da Costa Ramos Filho<sup>1</sup>*

---

Artigo recebido em 13/12/2010. Aceito em 25/02/2011. Artigo submetido a avaliação *double-blind*.

<sup>1</sup> Doutor em Administração pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV). Professor convidado do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (PPGEN/UFRRJ). Professor da Universidade Candido Mendes (UCAM). Endereço: Prédio de Pós-Graduação - ICBS; PPGEN/UFRRJ. Rodovia BR 465, km 7 - Seropédica - RJ CEP: 23.290-000. E-mail: [americodacostamos@gmail.com](mailto:americodacostamos@gmail.com).

## Conhecimento e Crescimento em Organizações Globais

O objetivo deste artigo é o de coletar subsídios que ajudem a compreender melhor a problemática do conhecimento e das capacidades em organizações complexas e globais, como recursos mobilizadores de crescimento - seja pela transferência e intercâmbio com outras organizações, seja pela construção de uma identidade significativa de forma a permear ambientes organizacionais e institucionais diferentes. Inicialmente, é apresentado o conceito de firma e de sua função no sistema produtivo, bem como sua natureza institucional e a importância de suas capacidades, rotinas, recursos e conhecimentos. A partir daí, é vista com mais detalhe a natureza do conhecimento organizacional e das transferências ocorridas neste âmbito, suas barreiras e facilitadores, com foco em multinacionais. A proposta essencial busca reforçar que as capacidades gerenciais preexistentes ditam a trajetória de crescimento da empresa e, inclusive, a forma pela qual convivem nela práticas e tecnologias de gestão mais universalizadas ou particularizadas, ressaltando as características do contexto. A compreensão desta problemática ajuda sobremaneira na definição do comportamento das organizações em questões hoje fundamentais para o seu desenvolvimento e estratégia, como redes, arranjos produtivos, associações e aquisições organizacionais, entre outros.

**Palavras-chave:** aprendizagem; conhecimento; internacionalização.

**Keywords:** learning; knowledge; internationalization.

### Knowledge and Growth in Global Organizations

The aim of this paper is to collect subsidies that help better understand the problem of knowledge and skills in complex and global organizations, such as mobilizing resources for growth, either through transfer and exchange with other organizations, or by building a meaningful identity in order to permeate different institutional and organizational environments. Firstly, a concept of the firm and its role in the productive system is presented, with its institutional nature and importance of its skills, routines, resources and knowledge. After this, the nature of knowledge in organizations and the transfer mechanisms occurred in this context are analyzed, including barriers and facilitators, with a focus on multinationals. The essential proposition of this paper reinforces the thesis that the management skills induce company's growth trajectory and the way that practices and management technologies, more universalized or particularized, are installed, regarding the context characteristics. Understanding this issue helps define behavioral aspects of organizations on central features of their development and strategy, such as networks, production arrangements, acquisitions and organizational associations, and so on.

### 1. Introdução

No contexto atual de globalização e internacionalização, bem como seus reflexos nas empresas, particularmente quanto às suas estratégias de crescimento, são contrapostas as pressões pela universalização às pressões pela particularização, cujo balanço de forças poderia ser tratado de diferentes formas. Se, por um lado, forças ligadas à tecnologia, às empresas, à mídia, aos movimentos populacionais e, em última instância, aos conglomerados financeiros, cada vez mais em voga, levam a uma homogeneização cultural, outras forças denunciam o caráter dessa homogeneização. Como na lei de ação e reação, aqui, forças globais despertariam forças locais, impedindo uma cultura global na acepção pura da palavra. Todavia, após a disseminação maciça da pretensa cultura global e sua realidade particular, as culturas

locais não poderiam ser como antes, pois muitos desses valores locais foram forjados pelas elites locais, que por sua vez, estão mais facilmente vinculadas ao âmbito global.

As empresas fazem parte desse sistema e são tanto agentes quanto pacientes do processo de globalização, especialmente com relação a seu conjunto de práticas, tecnologias e valores, que reagem aos mais diferentes contextos e podem imprimir características próprias. Assim, universalismos e particularismos são duas faces da moeda da globalização. Logo, mesmo em uma plataforma homogênea, caso dos sistemas de gestão, não é improvável que apareçam resultados que se desviem das soluções padronizadas regularmente projetadas.

A composição de soluções universalizantes e particularizantes vai depender das capacidades organizacionais e gerenciais da organização, o que está ligado a sua história particular, aos seus ativos de conhecimento, a sua estratégia de crescimento e transposição das fronteiras nacionais. Portanto, este ensaio tem como abordagem a capacidade e o conhecimento expressos nas práticas e tecnologias gerenciais.

## 2. Objetivos e Metodologia

O objetivo do artigo é o de coletar subsídios que ajudem a compreender melhor a problemática do conhecimento e capacidades organizacionais em organizações complexas e de atuação global, como recursos mobilizadores do crescimento, seja pela transferência e intercâmbio com outras organizações (aquisições, alianças), seja pela construção de uma identidade que fortaleça seu sentido de forma a permear ambientes organizacionais e institucionais diferentes, contribuindo para uma postura mais definida da organização com questões importantes para o seu desenvolvimento e estratégia, como redes, arranjos produtivos, associações e aquisições organizacionais, entre outros.

Este artigo baseia-se em pesquisa bibliográfica em livros e periódicos técnicos. Inicialmente, é apresentado o conceito de firma e de sua função no sistema produtivo, bem como sua natureza institucional e a importância de suas capacidades, rotinas, recursos e conhecimentos. A partir daí, é vista com mais detalhe a natureza do conhecimento organizacional e das transferências ocorridas neste âmbito, bem como as barreiras e os facilitadores para a realização de tais transferências. No que concerne a este aspecto, será feita uma abordagem aplicável a organizações complexas, como no caso de multinacionais, discorrendo-se sobre peculiaridades relacionadas ao fluxo de conhecimento entre suas unidades e seus impactos sobre o crescimento.

Assim, as transferências de conhecimento gerencial podem portar significativa complexidade, em que movimentos padronizadores se refletem em interesses de contextos diversos. As empresas se defrontam com esse fluxo de maneira diversa, recorrendo a soluções como a implantação de sistemas integrados, transferências lineares e programas pasteurizados de gestão da mudança intercultural (caso de internacionalizações), sem ter a dimensão e a consciência de todas as consequências. Os erros e acertos dessas experiências e as oportunidades de melhoria vão desenvolvendo nessas empresas um processo variável de aprendizagem, processo muitas vezes incipiente. Deste modo, o artigo pretende fomentar esse debate, reforçando a importância do “conhecimento do conhecimento” dentro das organizações como vantagem competitiva e agente de crescimento.

### 3. A Firma e suas Capacidades

Partindo do conceito clássico de firma descrito por Coase (1937), esta é uma organização que transforma insumos em produtos. Coase destaca, ainda, que mercados e firmas são instituições coordenadoras da produção nas sociedades econômicas. Como o traço distintivo da firma, fortemente associada à presença da incerteza (KNIGHT, 1972), é a supressão do mecanismo de preço, a estrutura do mercado e suas transações de troca são substituídas por um empreendedor que dirige a produção. Williamson (1991), seguindo a Coase, coloca mercados e firmas como instrumentos alternativos para finalizar um conjunto determinado de transações. Modelos hierárquicos organizacionais, como os multidivisionais, são aplicados para reduzir a incerteza, enfrentar a complexidade e evitar o mercado. North (1990) reforça também o papel das empresas-instituições como redutoras da incerteza: o ambiente institucional dirige a aquisição de conhecimentos e habilidades, interagindo com esse ambiente, podendo levar ao crescimento e à evolução da empresa.

Esta visão de firma é ratificada nos estudos seminais de Chandler Jr. (CHANDLER JR., 1977; MCCRAW, 1998). Chandler Jr. (1994) entende também que a dinâmica do capitalismo industrial está nucleada nas capacidades organizacionais da empresa (instalações físicas e habilidades humanas), situadas como um todo unificado e que fazem a coordenação e a integração em todos os níveis gerenciais. Uma tarefa crítica da alta administração é manter e integrar estas capacidades, algumas das quais geradoras de crescimento contínuo para a empresa. Para esse autor, as tecnologias gerenciais são importantes neste papel, haja vista o exemplo americano, porém mais importante é a formação de equipes gerenciais e o acúmulo de conhecimento em processos produtivos e mercadológicos.

A firma gerencial também foi objeto de estudo de Penrose (2006) - praticamente ao mesmo tempo em que Chandler Jr. realizou seus estudos - sendo por ela considerada como um reservatório de recursos, uma unidade de planejamento autônoma, com atividades inter-relacionadas coordenadas por políticas gerais, comandada por administradores comprometidos com os interesses de longo prazo e com separação do papel dos acionistas. Os recursos, materiais ou humanos, não são os insumos do processo produtivo, mas sua contribuição à atividade produtiva da firma. Como diz Penrose (2006, p. 77), "a competência administrativa de uma firma constitui em grande medida uma função da qualidade dos serviços empresariais de que ela dispõe".

A taxa de crescimento da firma é limitada pelo incremento de seus conhecimentos, porém, a depender da eficiência administrativa, e impulsionada por novas formas estruturais ou pela cultura da organização, ela pode continuar a crescer. Os riscos e a incerteza inerentes à expansão podem ser minorados por técnicas gerenciais conhecidas e aceitas pelo grupo, por meio de uma classe de administradores profissionais (CHANDLER JR., 1977), criando condições favoráveis à consecução de aquisições (PENROSE, 2006). A questão administrativa afeta os resultados financeiros também, na medida em que esta se torne uma questão madura e importante no estágio em que se encontrar determinada firma.

Inspirados manifestadamente em Schumpeter (1975, 1988) e Simon (1965, 1991), Nelson e Winter (2005) desenvolveram uma teoria, por eles denominada evolucionária, acerca das capacidades e do comportamento das empresas que operam em um ambiente de mercado. O termo "evolucionário" vem da Biologia, de cunho darwinista.

Por esta analogia, as rotinas são consideradas os genes nas empresas, influenciadas pelo ambiente e geradoras de padrões comportamentais, constituindo a memória organizacional. A rotina incorpora também os padrões pelos quais se resolvem problemas não-rotineiros. A “rotinização é o *locus* do conhecimento operacional de uma organização” (NELSON; WINTER, 2005, p. 161).

Esses autores exemplificam que um membro da organização comum apresenta determinadas habilidades e executa um número de rotinas, que constitui seu repertório. Uma organização funciona “rotineiramente” se as rotinas necessárias subsistem nos repertórios de seus integrantes. Ter somente as rotinas, entretanto, não basta, há de se ter as habilidades também, em especial quando a interpretação é mais fortemente requerida.

Os estudos de Chandler, Nelson e Winter e, especialmente, Penrose chamam a atenção, portanto, para as capacidades organizacionais entendidas como recursos importantes da empresa, e viabilizadoras de sua estratégia. Essa visão influenciou sensivelmente a abordagem da estratégia baseada em recursos, cujo um de seus precursores foi Wernerfelt (1984). Recursos, neste caso, abrangem ativos (tangíveis ou intangíveis), habilidades e capacidades (COLLIS; MONTGOMERY, 1998, 2000).

Para Nelson e Winter (2005), o conjunto produtivo de uma empresa pode ser entendido como um “estado de conhecimento” (NELSON; WINTER, 2005, p. 98). Assim como as rotinas estão ligadas à organização, por analogia, os indivíduos estão ligados às habilidades. Aqui, habilidade é definida como “a capacidade de ter uma sequência regular de comportamento coordenado que em geral é eficiente em relação a seus objetivos, dado o contexto em que normalmente ocorre” (NELSON; WINTER, 2005, p. 116-117). Habilidades são programáticas, envolvem conhecimento tácito e são canais de condução regular e eficiente do comportamento. Um exemplo de habilidade é a resolução de problemas.

Grant (1996) participa do conceito de firma como uma instituição integradora e aplicadora de conhecimento, resultando numa maior capacidade organizacional. Relaciona os conceitos formulados por Coase e Williamson sobre custos de transação ao de conhecimento embutido. A próxima seção dará uma maior ênfase ao referido assunto.

#### **4. O Conhecimento no Processo de Gestão Organizacional**

O componente intangível do capital já é algo conhecido e trabalhado em Economia. Marshall (1982), por exemplo, indicava que o capital, como fator de produção, é formado, em grande parte, por conhecimento e organização, esta ajudando aquele, “a mais potente máquina de produção” (MARSHALL, 1982, p. 135).

O conhecimento (ou a falta dele) é classicamente associado à incerteza. Knight (1972) lembrava em 1921 que o problema da incerteza e risco, ligado ao conhecimento imperfeito do futuro, também não se constituía em novidade. Já advertia que só uma inteligência infinita poderia aprender todas as possíveis combinações de objetos no mundo, mas a inteligência finita poderia lidar com isto pela limitação de propriedades e modos de comportamento distinguíveis, pela regularidade nas propriedades e modificações existentes.

Mais à frente, von Hayek (1945) ressalta o quão valioso é o conhecimento das pessoas, das condições locais e das circunstâncias especiais. Todavia, para ele, o

conhecimento em uso nunca existe de modo concentrado ou integrado, porém disperso, incompleto e mesmo de forma contraditória nos indivíduos, caracterizando uma imperfeição. O conceito de von Hayek da limitação de informações ao alcance das pessoas e a limitada capacidade de aproveitamento das mesmas foi aplicado ainda por March e Simon (1970) na elaboração do princípio da racionalidade restrita ao processo decisório. A caracterização do conhecimento como incompleto e fragmentário também é feita por Schutz (1979).

Os conhecimentos, para Penrose (2006), surgem de duas formas, uma objetiva, aprendida por textos escritos ou outras pessoas; outra subjetiva, com base na experiência pessoal. Isto remete a uma divisão hoje bastante disseminada, que é a divisão entre o conhecimento explícito e tácito. Para Polanyi (1997), o conhecimento tácito é o feito a partir de um sentido integrado próprio que o sujeito imprime a partir da combinação que presencia. Polanyi reforça ainda que “uma integração explícita não pode substituir sua contrapartida tácita” (POLANYI, 1997, p. 143). Objetivar e explicitar um conhecimento tácito implica eliminar elementos pessoais, o que para Polanyi destruiria esse conhecimento. Ao conhecimento exato (“*true knowledge*”), objetivo, impessoal, universal, Polanyi (1962) contrapõe o conhecimento pessoal, visto como uma compreensão ativa do que se é conhecido.

Pretendendo dar praticidade a este conceito da dimensão tácita de Polanyi, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 66) disseminam a dualidade entre o conhecimento tácito e o explícito. Esta dualidade é o ponto de partida para os modos de conversão propostos pelos autores: socialização (compartilhamento de experiências tácitas); externalização (explicitação da experiência tácita), combinação (sistematização de conceitos explícitos) e internalização (tornar tácito o conhecimento explícito, o “aprender fazendo”). O processo de criação de conhecimento organizacional usa os quatro modos de conversão, como numa espiral.

Nonaka e Takeuchi (1997), portanto, diferentemente de Polanyi, entendem ser possível o que eles chamam de conversão entre as dimensões tácita e explícita do conhecimento, resultantes de um processo social entre indivíduos. A explicitação do tácito pode ser feita, segundo eles, por analogias, metáforas, ou seja, usando associações simbólicas, que podem remeter ao conceito “gestaltiano” da forma e ocasionar impressões nas pessoas.

Chou (2003), baseado em Weick (1995), Nonaka e Takeuchi (1997) e Simon (1965), propõe um modelo de organização de conhecimento fincado, quanto ao uso, em três arenas: criação de significado (crenças, interpretações, representações), construção do conhecimento (explícito, tácito, cultural) e tomada de decisões (preferências, regras e rotinas).

Gherardi (2006) se contrapõe ao discurso de que o conhecimento está na cabeça das pessoas, numa visão cognitiva, ou economicista, como *commodity* ou ativo, considerando-o como prática. A prática está relacionada à cultura, ao simbólico, ao pessoal, ao que não está explicitado, ao engajamento mútuo, à interação, ao contexto histórico, à transformação, ao que conecta o saber ao fazer.

Wenger (1998) aprofunda o estudo das comunidades de prática, de natureza informal (fruto da experiência e não criadas por decreto) e formadas para o compartilhamento (GHERARDI, 2006). Para Wenger o aprendizado não pode ser projetado, acontece como fruto de um processo social, definindo um contexto global para a própria localidade. Tentar institucionalizar comunidades de prática é possível,

mas estas terminam por transcender tal institucionalização. A aprendizagem é estruturada em conceitos inter-relacionados, como comunidade, prática social, significado e identidade.

## 5. A Transferência de Conhecimento em Organizações Globais.

Quanto à transferência de conhecimento organizacional em organizações complexas e globais, estas têm seu desempenho influenciado por forças macro (forças globais, instituições nacionais) e micro (objetivos e modelo organizacional). O conhecimento organizacional deve apresentar congruência com o contexto social local para ser transferido eficazmente (GUZMAN; WILSON, 2005).

A transferência de conhecimento organizacional relaciona-se “ao processo através do qual os atores organizacionais (equipes, unidades, organizações) trocam, recebem e são influenciados pela experiência ou conhecimento de outros” (Van WIJK; JANSSEN; LYLES, 2008, p. 832) e está ligado também, segundo esses autores, a outros termos como fluxo, aquisição e compartilhamento. Pode contribuir também ao desenvolvimento de capacidades organizacionais mais distintivas e inovações. Os autores relacionam ainda a transferência do conhecimento organizacional às características do conhecimento, da organização e da interação organizacional, se dual ou em rede.

Tanto no nível organizacional quanto no individual, a “absorção de conhecimento transferido depende da capacidade de quem recebe o conhecimento de adicionar um novo conhecimento ao existente” (GRANT, 1996, p. 111). A agregação de conhecimento, por sua vez, pode ser obtida no âmbito de uma linguagem comum, envolvendo procedimentos, estatísticas, entre outros.

Segundo Grant (1996), transferir conhecimento não é uma abordagem eficiente para integrar conhecimento: a integração passa por interação e melhor aproveitamento do conhecimento das partes envolvidas e respectivas contribuições, com interdependência. A interdependência, por sua vez, passa pela aplicação de regras e diretrizes, planejamento integrado, ajustamentos mútuos, via rotinas, e coordenação na solução de problemas. Entretanto, Grant considera que o conhecimento tácito pode ser comunicado via um entendimento compartilhado entre indivíduos.

A transferência de conhecimento pode ser considerada um processo de mudança, sendo então adequadas as ferramentas usualmente aplicadas em um processo como este, inclusive trabalhando os aspectos gerenciais, como as práticas de gestão globais: just-in-time, gestão pela qualidade total, arquitetura organizacional etc. (GUZMAN; WILSON, 2005). A prática é, pois, a manifestação de um conhecimento organizacional (SZULANSKI, 2003).

Práticas e tecnologias de gestão, inseridas em rotinas organizacionais, funcionam como um mecanismo eficaz de armazenar e manter conhecimento, bem como de transferência para outras unidades organizacionais ou mesmo organizações. Se um conhecimento adquirido por uma organização influencia outra, tem-se uma transferência (ARGOTE, 2000). Transferência e compartilhamento de conhecimento e melhores práticas podem ser vistas como uma fonte de vantagem competitiva sustentável (OLIVEIRA JR., 2007).

Campbell e Luchs (1992) destacaram a relação, quanto ao papel corporativo, entre o desenvolvimento de recursos e habilidades (ser central ou ser local) e o processo de transferência (estimular o processo ou demandá-lo).

Alguns fatores podem facilitar o processo de transferência entre unidades organizacionais, como os de relacionamento interorganizacional (a estruturação por redes, a proximidade geográfica ou a qualidade de relacionamento entre as unidades), a receptividade da organização recipiente do conhecimento, a compatibilidade do conhecimento transferido, a existência de canais favoráveis (intercâmbio de pessoal, ou boletins, por exemplo), ou a oportunidade da transferência (ARGOTE, 2000). Todavia, o processo de transferência de práticas pode ser conflituoso (BLAZEJEWSKI, 2006), envolvendo também barreiras - uma preocupação dominante no estudo de internacionalizações.

Simard e Rice (2003) apresentam uma série dessas barreiras, agrupadas em três categorias. A primeira é o contexto organizacional, incluindo, entre outros fatores, o ambiente institucional e organizacional, identidade e cultura. A segunda está relacionada ao processo de difusão em si, seus ciclos, conhecimento a ser transferido etc. A terceira, por fim, inclui as barreiras relacionadas à gestão, como o grau de comprometimento gerencial e sistemas de treinamento e de recompensa apropriados.

Taylor e Osland (2006) identificaram como barreiras, do lado do transmissor, os estereótipos, as diferenças de estilo e de habilidade linguística, além da visão dos que não estão na matriz como elementos "marginais". Do lado do receptor, identificou-se a falta de uma atitude cosmopolita e o pensamento do "satisfatório" (aprendem até quando se considera o bastante). Além disso, a maior ou menor sensibilidade cultural por parte das unidades organizacionais em questão pode também vir a tornar-se uma barreira.

Em outro estudo, Wathne, junto com von Krogh e Roos, identificou quatro fatores influenciadores da transferência de conhecimento, de forma semelhante: receptividade, canais de interação, confiança e experiência prévia (WATHNE; Von KROGH; ROOS, 1996).

Mohan (2006), ao estudar 160 práticas em quatro multinacionais britânicas, identificou variação significativa nestas, bem como coexistência de adoção de práticas globais e diversificação local, estas devidas, muitas vezes, à falta de uma gestão transnacional, à ineficácia das intervenções projetadas, à rejeição da subsidiária, às inadequações de cunho cultural e à força de contextos locais, acima dos corporativos de uma dada organização.

Estudos sobre a transferência de práticas de gestão entre unidades organizacionais se fazem presentes também no âmbito internacional, no contexto das empresas multinacionais (BRESMAN; BIRKINSHAW; NOBEL, 1999), sendo um fator crítico em termos de sinergia, eficiência e vantagem competitiva (KOSTOVA, 1999). Relacionando a transferência de práticas com a transferência de conhecimento (gerencial, no caso), seu conceito pode se associar tanto à questão do *know-how*, o conhecimento tácito, quanto do *know-what*, a informação (BRESMAN; BIRKINSHAW; NOBEL, 1999; KOGUT; ZANDER, 1993).

A transferência de conhecimentos, práticas e tecnologias gerenciais fomentam a aprendizagem nas multinacionais, seja na matriz, seja nas subsidiárias. Sistemas de rotinas organizacionais são elaborados para aproveitar o conhecimento disperso, mas garantem espaço para a descentralização e o aprendizado local - a dificuldade de se



ampliar este equilíbrio é alargada por barreiras culturais ou questões nacionalistas (MACHARZINA; OESTERLE; BRODEL, 2006). Os custos de ajustamento cultural são amenizados em função dos caminhos de aprendizado percorridos, e fortalecidos pela experiência anterior, no mesmo país, ou nos países de cultura semelhante (BARKEMA; BELL; PENNING, 1996).

Nos estudos sobre a transferência de conhecimento em multinacionais, nota-se a contribuição da perspectiva institucional, em termos interculturais, econômicos, políticos, tecnológicos ou regulatórios (GUILLÉN; SUÁREZ, 2005; ROSENWEIGH; SINGH, 1991), integrando o contexto ambiental e os recursos disponíveis na organização (MACHADO-DA-SILVA; SEIFERT JÚNIOR, 2004). Processos de isomorfismo, por exemplo, podem funcionar tanto de forma intrassocietal, quanto intersocietal/intrafirma e, como acrescentam Rosenzweigh e Singh (1991), as subsidiárias de multinacionais enfrentam pressões que opõem o isomorfismo e o ambiente institucional local à sua consistência organizacional interna. Rosenzweigh e Singh apontam também que a subsidiária enfrenta um ambiente que inclui outras subunidades dentro da multinacional e age como condutos de mudanças dentro do ambiente da matriz e de características do país da subsidiária por toda a organização.

Usando uma abordagem transdisciplinar, Kostova (1996, 1999) desenvolveu um modelo multinível de sucesso na transferência transnacional de práticas organizacionais estratégicas entre multinacionais (exemplo: gestão pela qualidade total, integração dos fornecedores etc.). O sucesso da institucionalização da prática na organização recipiente traduz-se pelo grau com que se segue as regras formais (implantação), dando significado à prática e infundindo valor, no sentido dado por Selznick (1972) (internalização). Kostova propõe que o processo de transferência é influenciado por três níveis de contexto:

- social, que é a distância do perfil institucional nacional entre a matriz e a organização recipiente, traduzida pelos aspectos regulatórios, cognitivos e normativos;
- organizacional, com foco na maior ou menor receptividade da cultura organizacional da recipiente às práticas transferidas;
- relacional, que reflete aspectos como comprometimento, identidade, confiança e dependência na relação entre organização adquirente e adquirida.

A aplicação do neo-institucionalismo no âmbito da transferência de práticas também pode levar a questionamentos. Em pesquisa levada a cabo por Jensen e Szulanski (2004), ao contrário do que se esperava, inclusive segundo os preceitos institucionalistas, a adaptação da prática ao ambiente local aumenta o *stickiness* da transferência de conhecimento além-fronteiras, ao invés de diminuir. A distância institucional não diminui o impacto da adaptação. Uma explicação dos autores é a de que a adaptação deve ser postergada até a prática estar completamente transferida e implantada.

Estes resultados estão no bojo de conclusões anteriores do próprio Szulanski (1996, 1999, 2003), que fortalecem a tese universalista de que as barreiras à transferência de práticas são pouco dependentes de diversidade. Ele analisa as barreiras (*stickiness*) internas à firma, a partir de pesquisa sobre 122 transferências de 38 práticas, entendidas como replicação de rotinas e sem gradualismos (como seria se o termo fosse difusão), em oito empresas transnacionais diferentes. Recenseou como

etapas da transferência de melhores práticas entre firmas os seguintes processos: iniciação (antes da decisão da transferência), implantação, início de uso e integração (institucionalização).

Os resultados, após tratamento estatístico, indicaram que as maiores barreiras à transferência de conhecimento, ao contrário do que indicava a sabedoria gerencial convencional, que priorizava fatores motivacionais, eram fatores relacionados, de fato, com o conhecimento: falta de capacidade absorvedora, ambiguidade causal (dúvida sobre o que causou o sucesso, ou o desconhecimento sobre as relações de causa e efeito) e um relacionamento difícil entre a empresa que transfere a prática e a que recebe a transferência. A dificuldade de transferência de conhecimento é ordenada em quatro categorias, de acordo com as características do conhecimento transferido, das fontes de conhecimento, dos receptores (dificuldades motivacionais, de confiabilidade e de capacitação) e as do contexto.

Szulanski (2003) conclui ainda que uma organização de aprendizagem nestes moldes é caracterizada: por subsidiárias preparadas, motivadas e intimamente conectadas; e por conhecimento produtivo útil que é usado de forma ampla, em todos os níveis organizacionais. Tendo em vista estas conexões, reforça-se a ideia do quão a aprendizagem é impactada também pelo capital social, mormente em organizações complexas como as multinacionais.

Gupta e Govindarajan (1991) estudaram as variações dos contextos estratégicos de subsidiárias de multinacionais a partir de uma matriz de duas dimensões: fluxo interno de conhecimento do resto da corporação para a subsidiária e o fluxo externo de conhecimento da subsidiária para o resto da corporação. Em uma companhia integrada, os dois fluxos são intensos. Quando só o fluxo externo é alto a firma é inovadora, global, do contrário, é implementadora. Em estudo posterior (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2000), ambos relacionaram o fluxo de conhecimento da subsidiária à disposição de compartilhar conhecimento, à qualidade dos canais de transmissão e ao seu valor do conhecimento estocado, para fluxos externos, e à capacidade de absorção de conhecimento da subsidiária, para fluxos internos.

Para Kogut e Zander (1993, p. 625), firmas “são comunidades sociais especializadas na criação e transferência interna de conhecimento”. A transferência de conhecimento, por sua vez, pode ser definida de algumas maneiras, como em Chini e Ambos (2006), envolvendo *know-how*: mais do que informação, envolve uma prescrição de como as atividades são executadas, como por exemplo, o envio de manuais e o deslocamento de especialistas. Os custos de transferência estão relacionados à acumulação de experiência e conhecimento. O conhecimento compartilhado, valores e premissas levam à padronização de procedimentos e sistemas de avaliação e codificação, facilitando a transferência de conhecimento.

Tsoukas (1996) descreve as firmas como sistemas de conhecimento distribuído, descentrados. O estoque de conhecimento individual abrange: expectativas normativas relacionadas ao papel, sobre o qual as firmas detêm algum controle; disposições formadas pelas socializações passadas; e situações interativas modeladas, a partir do conhecimento local situado no tempo e no espaço – ambas de controle bastante limitado por parte das firmas. O gerenciamento, por parte dos indivíduos, das tensões entre expectativas normativas, disposições e contextos locais, leva ao conhecimento da firma.

Tem-se, ainda, o papel da identidade no processo de aprendizagem. Como destacam Child e Rodrigues (2006), a identidade social (organizacional, nacional, ocupacional) apresenta forte relação com a aprendizagem organizacional e o compartilhamento de conhecimentos: estes ficam facilitados quanto maior a sinergia organizacional e a identificação resultante, ainda mais em contextos complexos, como a transferência de conhecimento em multinacionais, por exemplo. Além disso, as barreiras à transferência de conhecimentos e a aprendizagem aumentam quando a percepção de ameaça à identidade de grupos é explicitada, como alertado por Argote (2000) quando da competição intergrupala.

Segundo Kogut e Zander, é a identidade que estrutura o conhecimento social de coordenação e aprendizagem - representantes da natureza da firma (KOGUT; ZANDER, 1996). O conhecimento da firma passa a ser mais valioso do que as transações do mercado, quando a identidade conduz a este conhecimento social. Regras e procedimentos são aprendidos, assim como a coordenação e comunicação são facilitadas, mediante a identificação. A identidade compartilhada pode, inclusive, orientar a incompatibilidade de práticas com o negócio.

## 6. Considerações Finais

A transferência de conhecimento, intra ou interorganizacional, envolve, portanto, diversas considerações e perspectivas relacionadas à aprendizagem, envolvendo: agentes gerenciais, as redes de interações, as identidades organizacionais e nacionais, e as estruturas institucionalizadas. O aprendizado resultante do modo como estas práticas, tecnologias e conhecimentos repercutem interativamente nas várias unidades constituintes das organizações complexas, em contextos, capacidades e histórias singulares é a questão principal a ser levada para a problemática abordada neste artigo.

Foram mostrados diversos fatores que contribuem ou servem de barreira a um fluxo estruturado de conhecimento, como uma firma conceituada nos moldes de Kogut e Zander (1993): comunidades sociais com foco na criação e transferência interna de conhecimento. Entre eles, aspectos relacionados ao relacionamento, à receptividade, ao contexto multifacetado, à complexidade do conhecimento transferido, à aprendizagem feita no âmbito dos processos sociais, à experiência desenvolvida pelas firmas.

Assim, evitam-se cerimonialismos e resistências (*"stickiness"*) e parte-se para o compartilhamento de experiências e de uma nova identidade organizacional resultante, fortalecendo-se as redes sociais e o capital social construído a partir destes. Reforça-se, ainda, a importância de conceber o fluxo como auto-referenciado, perspectiva que talvez não tenha ainda tido a atenção devida da literatura de gestão internacional.

A Gestão do Conhecimento tem um campo grande pela frente quanto à participação no processo de lições aprendidas, no fechamento do ciclo de aprimoramento, na elaboração de procedimentos, na manutenção das equipes, aproveitando-se a experiência obtida. Isso está ligado ao nível de maturidade da empresa, conquistado paulatinamente. Para consolidar a experiência acumulada, tanto no tocante às boas práticas (ex: gestão financeira, gestão de risco, gestão de marca etc.), quanto às lições aprendidas, cabe desenvolver no processo de aquisição e integração de ativos a atividade de Gestão do Conhecimento.

A agregação e sistematização das lições aprendidas com estas experiências, porém, nem sempre são percebidas ou valorizadas pelas empresas, ou se o são, não conseguem ser priorizadas devido a outras tantas dificuldades e pressões. Logo, é um assunto que requer um maior debate e contribuição da Academia para que, com pragmatismo, as empresas possam responder os desafios e as contingências por que passam na sua gestão e desenvolvimento.

A história administrativa de cada uma destas empresas ditou, em maior ou menor grau, seus estilos na gestão de expansão, em seu próprio país ou no exterior. Independentemente da maior ou menor intensidade e abrangência da aplicação de práticas e tecnologias de gestão, criadas ou adaptadas endogenamente ou ainda adquiridas como universais, as perplexidades advindas da interação com outras realidades organizacionais, nacionais e do próprio ambiente de negócio ditaram consequências que, apesar das diferenças, tiveram seus pontos em comum.

A compreensão desta problemática ajuda bastante na definição do comportamento das organizações em questões hoje fundamentais para o seu desenvolvimento e estratégia, como redes, arranjos produtivos, associações e aquisições organizacionais, entre outros.

As tecnologias gerenciais, globalizadas ou não, são inúteis sem o alinhamento destas às suas capacidades e aos seus princípios organizacionais. A própria interação entre capacidades e recursos gerenciais nem sempre foi bem aproveitada. Logo, a dimensão gerencial é influente no processo de aprendizagem não tanto pela capacidade de transacionar práticas importadas, mas por portar as capacidades gerenciais desta própria empresa, levando-a a se diferenciar e ter determinada sua trajetória de crescimento e de internacionalização.

A proposta essencial deste artigo, portanto, reflete o já formulado por Nelson e Winter (2005), ou Penrose (2006): as capacidades gerenciais preexistentes ditam a trajetória de crescimento da empresa e, inclusive, a forma pela qual convivem nela práticas e tecnologias de gestão mais universalizadas ou particularizadas, ressaltando as características do contexto. As tecnologias gerenciais, globalizadas ou não, são inúteis sem o alinhamento destas às suas capacidades e aos seus princípios organizacionais, o que dificulta a implantação de novas práticas e sistemas, quando exigida. A própria interação entre capacidades e recursos gerenciais muitas vezes não foi bem aproveitada, ou mesmo, trabalhada. A aprendizagem gerencial da organização dá-se segundo suas capacidades e recursos, direcionando a assimilação das práticas e tecnologias, de uso global ou não.

Portanto, defende-se aqui que a expansão, crescimento e mesmo internacionalização em uma organização complexa passa pelo conhecimento interno dos seus recursos, em termos de suas capacidades e mecanismos de aprendizagem, tanto em termos técnicos como sociais, sem o qual o fluxo de conhecimentos fica prejudicado. Este processo passa também pelo diagnóstico da trajetória da organização, aproveitando-se a sua experiência, valores, práticas e contextos produzidos. Logo, pretende-se que este artigo possa ser um ponto de partida para a realização de mais trabalhos empíricos no sentido de, por meio de métodos que privilegiem como o conhecimento é gerado e a compreensão dos processos históricos, chegue-se a uma noção mais desenvolvida da experiência das organizações como o conhecimento e sua utilização como estratégia de crescimento e sobrevivência. No Brasil esta pesquisa ainda é incipiente e, portanto, com o crescimento do país e um

caminho crescente de internacionalização, há muito campo para uma contribuição mais significativa da academia no sentido de construir um cabedal brasileiro de experiência administrativa.

## Referências

- ARGOTE, L. **Organizational learning**: creating, retaining and transferring knowledge. Norwell: Kluwer Academic Publishers, 2000.
- BARKEMA, H. G.; BELL, J. H. J.; PENNING, J. M. Foreign entry, cultural barriers, and learning. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. 2, p. 151-166, 1996.
- BLAZEJEWSKI, S. Transferring value-infused organizational practices in multinational companies. In: GEPPERT, M.; MAYER, M. (Ed.). **Global, national and local practices in multinational companies**. Houndmills: Palgrave Macmillan, 2006, p. 63-104.
- BRESMAN, H.; BIRKINSHAW, J.; NOBEL, R. Knowledge transfer in international acquisitions. **Journal of International Business Studies**, v. 30, n. 3, p. 439-462, 1999.
- CAMPBELL, A.; LUCHS, K. S. **Strategic synergy**. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, 1992.
- CHANDLER Jr., A. D. **Scale and scope**: the dynamics of industrial capitalism. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1994.
- \_\_\_\_\_. **The visible hand**: the managerial revolution in American business. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1977.
- CHILD, J.; RODRIGUES, S. Social identity and organization learning. In: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. (Ed.). **The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management**. 3. ed. Malden, UK: Blackwell, 2006, p. 535-556.
- CHINI, T.; AMBOS, B. Knowledge transfer processes in multinational companies. In: GEPPERT, M.; MAYER, M. (Ed.). **Global, national and local practices in multinational companies**. Houndmills: Palgrave Macmillan, 2006, p. 146-163.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003.
- COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.
- COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. **Corporate strategy**: a resource-based approach. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1998.
- \_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. Competindo com base em recursos: estratégia na década de 1990. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. **Estratégia corporativa**. Rio de Janeiro: Campus, 2001, p. 38-64. (Coleção Harvard Business Review).
- GHERARDI, S. **Organizational knowledge**: the texture of workplace learning. Malden, UK: Blackwell, 2006.
- GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 109-122, Winter Special Issue, 1996.
- GUILLÉN, M. F.; SUÁREZ, S. L. The institutional context of multinational activity. In: GHOSHAL, S.; WESTNEY, E. **Organization theory and the multinational corporation**. 2. ed. Houndmills: Palgrave-McMillan, 2005, p. 123-145.
- GUPTA, A. K.; GOVINDARAJAN, V. Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 4, p. 768-792, 1991.
- \_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. Knowledge flows within multinational corporations. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 4, p. 473-496, 2000.
- GUZMAN, G. A. C.; WILSON, J. Transferindo conhecimento organizacional em redes produtivas modulares: a experiência brasileira. In: AMATO NETO (Org.). **Redes entre organizações**. São Paulo: Atlas, 2005, p. 170-191.

- JENSEN, R.; SZULANSKI, G. Stickiness and the adaptation of organizational practices in cross-border knowledge transfers. **Journal of International Business Studies**, v. 35, n. 6, p. 508-523, 2004.
- KNIGHT, F. H. **Risco, incerteza e lucro**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.
- KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. **Journal of International Business Studies**, v. 24, n. 4, p. 625-645, 1993.
- \_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. What firms do? Coordination, identity, and learning. **Organization Science**, v. 7, n. 5, p. 502-518, 1996.
- KOSTOVA, T. Transnational transfer of strategic organizational practices: a contextual perspective. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 2, p. 308-324, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Success of the transnational transfer of organizational practices within multinational companies**. Doctoral dissertation (Management). University of Minnesota. Minneapolis, 1996.
- MACHADO-DA-SILVA, C.; SEIFFERT JR., R. E. Ambiente, recursos e interpretação organizacional: um modelo para análise de estratégias de internacionalização. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3., 2004, São Paulo. **Anais Eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.
- MACHARZINA, K.; OESTERLE, M.-J., BRODEL, D. Aprendizado em multinacionais. In: TANURE, B.; DUARTE, R. G. (Org.). **Gestão internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 107-151.
- MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Teoria das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1970.
- MARSHALL, A. **Princípios de economia: tratado introdutório**. São Paulo: Abril Cultural, 1982. v. 1 (Coleção Os Economistas).
- MCCRAW, T. K. (Org.). **Alfred Chandler: ensaios para uma teoria histórica da grande empresa**. Rio de Janeiro: FGV, 1998.
- MOHAN, A. Variation of practices across multiple levels within transnational corporations. In: GEPPERT, M.; MAYER, M. (Ed.). **Global, national and local practices in multinational companies**. Houndmills: Palgrave Macmillan, 2006, p.105-145.
- NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **Uma teoria evolucionária da mudança econômica**. Campinas: Unicamp, 2005.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NORTH, D. C. **Institutions, institutional change and economic performance**. New York: Cambridge University Press, 1990.
- OLIVEIRA JR., M. M. Transferência de conhecimento e o papel das subsidiárias brasileiras em corporações multinacionais brasileiras. In: FLEURY, A.; FLEURY, M. T.L. **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007, p. 216-237.
- PENROSE, E. **A teoria de crescimento da firma**. Campinas: Unicamp, 2006.
- POLANYI, M. **Personal knowledge: towards a post-critical philosophy**. Chicago: University of Chicago, 1962.
- \_\_\_\_\_. The tacit dimension. In: PRUSAK, L. (Ed.) **Knowledge in organizations: resources for the knowledge-based economy**. Woburn, MA: Butterworth-Heinemann, 1997, p. 135-146.
- ROSENZWEIG, P. M.; SINGH, J. V. Organizational Environments and the multinational enterprise. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 2, 340-361, 1991.
- SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. 3. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.
- \_\_\_\_\_. **Capitalism, socialism and democracy**. 3. ed. New York: Harper Torchbooks, 1975.
- SCHUTZ, A. **Fenomenologia e relações sociais**. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.
- SELZNICK, P. **A liderança na administração: uma interpretação sociológica**. Rio de Janeiro: FGV, 1972.

- SIMARD, C.; RICE, R. E. **The practice gap**: barriers to the diffusion of best practices. The Centre for Organisational Development and Leadership, 2003. Disponível em: <<http://www.cdl.rutgers.edu/pdf/diffusion.pdf>>. Acesso em: 1 dez. 2005.
- SIMON, H. A. Bounded rationality and organizational learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 125-134, 1991.
- \_\_\_\_\_. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1965.
- SZULANSKI, G. **A diachronic analysis of stickiness**. Working Paper 99-05, Wharton School, University of Pennsylvania, 1999. Disponível em: <<http://jonescenter.wharton.upenn.edu/papers/1999/wp99-05.pdf>>. Acesso em: 5 jan. 2006.
- \_\_\_\_\_. Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 27-43, Winter Special Issue, 1996.
- \_\_\_\_\_. **Sticky knowledge**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2003.
- TAYLOR, S.; OSLAND, J. S. The impact of intercultural communication on global organization learning. In: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. (Ed.) **The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management**. 3. ed. Malden, UK: Blackwell, 2006, p. 212-232.
- TSOUKAS, H. The firm as a distributed knowledge system: a constructionist approach. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 11-25, Winter Special Issue, 1996.
- VAN WIJK, R.; JANSEN, J. J. P.; LYLES, M. A. Inter and intra-organizational knowledge transfer: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences. **Journal of Management Studies**, v. 45, n. 4, p. 830-842, 2008.
- VON HAYEK, F. A. The use of knowledge in society. **American Economic Review**, v. 35, n. 4, p. 519-30, 1945. Disponível em: <<http://www.econlib.org/Library/Essays/hykKnw1.html>>. Acesso em: 02 mar. 2008.
- WATHNE, K.; Von KROGH, G.; ROOS, J. Toward a theory of knowledge transfer in a cooperative context. In: Von KROGH, G.; ROOS, J. (Ed.). **Managing knowledge: perspectives on cooperation and competition**. London: Sage, 1996, p. 55-81.
- WEICK, K. E. **Sensemaking in organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.
- WENGER, E. **Communities of practice: learning, meaning and identity**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1998.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.
- WILLIAMSON, O. E. **Mercados y jerarquías: su análisis y sus implicaciones**. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica, 1991.