



Diálogos Latinoamericanos

ISSN: 1600-0110

au@au.dk

Aarhus Universitet

Dinamarca

Dias Baptista, Renato

Uma abordagem sobre os elementos contemporâneos da cultura boliviana e suas influências nas empresas estrangeiras.

Diálogos Latinoamericanos, núm. 24, julio, 2015, pp. 25-34

Aarhus Universitet

Aarhus, Dinamarca

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16242735003>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

Uma abordagem sobre os elementos contemporâneos da cultura boliviana e suas influências nas empresas estrangeiras.¹

Renato Dias Baptista

Abstract:

The culture of a country contains essential elements for the development of production internationalization strategies. This article aims to analyze characteristics of the Bolivian culture and their interfaces in two Brazilian transnational companies with production facilities in Bolivia. For the achievement of the objective, interviews were conducted with executives of Petrobras and Votorantim. Were also interviewed the Consul General in Bolivia Brazil, Colbert Soares Junior and former President of Bolivia, Carlos Mesa Gisbert. The information obtained allowed to emphasize the influence of local culture in the internationalization process.

Keywords: interculturality, productive internationalization, culture, Bolivia.

1. Introdução

A internacionalização produtiva é um processo onde ocorre a interação de inúmeras variáveis culturais, econômicas, logísticas, legais, políticas e tecnológicas. Ele se torna efetiva quando são iniciadas atividades em outro país, seja por meio do controle total de ativos ou por meio de operações de *joint-ventures* com empresas sediadas no país onde se pretende ingressar (Corrêa e Lima, 2007). Diante da amplitude do termo, o escopo do presente artigo está direcionado à análise das interfaces entre a cultura e o investimento estrangeiro direto (IED).

Nesse modelo pelo qual a empresa instala plantas produtivas em outro país, o choque na cultura é representativo. Para Morgan (2002), a cultura está refletida nos sistemas sociais de conhecimento, na ideologia, nos valores, nas leis e nos rituais cotidianos. As concepções que os indivíduos formam sobre o mundo derivam do modo pelo qual o conhecem pela experiência (Sahlins, 2003).

Desse modo, cada cultura apresenta um mecanismo de absorção ao que é diferente, e o resultado dessa articulação pode apresentar efeitos propulsores ou

¹ **Agradecimentos:** FAPESP, Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo. Auxílio à Pesquisa: 2012/03523-1. PROPe, Pró-reitoria de Pesquisa da Universidade Estadual Paulista 'Júlio de Mesquita Filho', UNESP, Brasil. **Colaboração:** Daiane Bueno Lyra, Graduanda do curso de administração da Universidade Estadual Paulista 'Júlio de Mesquita Filho', UNESP, Campus Tupã, Brasil. Bolsista PROPe – Pró-reitoria de Pesquisa.

restritivos numa organização estrangeira. A subserviência ao investimento estrangeiro não pode ser considerada um comportamento frequente em muitas culturas. A geração de empregos ou de recursos financeiros não é suficiente para que uma empresa estrangeira seja bem recebida em muitas culturas.

A complexidade da cultura deve ser desenredada para ser compreendida. Em tempos de celeridade, nenhuma região do planeta está imune aos efeitos aversivos em comunidades que entornam uma transnacional. Essa característica pode ser comparada a uma aculturação forçada. Para Cucho (2012: 49) “a aculturação forçada traduzir-se-á pela multiplicação dos conflitos e pela intensificação dos fenômenos de desagregação”.

Na América Latina – e não é diferente em outros pontos do planeta - a multiplicidade de culturas demanda por uma decodificação e uma absorção da realidade local. Esse procedimento fornece elementos essenciais para uma transnacional interagir numa cultura local.

Ao apresentar aspectos da complexidade da cultura, tomamos o caso da Bolívia com a proposição de evidenciar as características de sua cultura local. Seus elementos são imprescindíveis aos investidores que almejam instalar unidades de produção nesse território multicultural.

A Bolívia é um país composto por diversas origens étnicas abarcadas por um índice de desenvolvimento humano (IDH) de 0,675 (PNUD, 2015). É um mosaico de riqueza natural e pobreza populacional, ainda que o país tenha obtido avanços significativos nos últimos anos.

O objetivo deste artigo é analisar aspectos da cultura boliviana e as influências nas transnacionais lá instaladas. Para a consecução do objetivo foram utilizados como procedimentos metodológicos, além do referencial bibliográfico, entrevistas com executivos das unidades bolivianas da Petrobras e da Votorantim, duas empresas relevantes em seus setores de atuação. A Petrobras, a propósito, a despeito das denúncias de irregularidades apregoadas aos borbotões pela mídia, é uma empresa que acumula grande experiência em suas áreas técnicas e em suas atividades no exterior. A empresa possui um histórico de investimentos significativos em gestão de pessoas e sustentabilidade. São ativos intangíveis muito bem estruturados. Também foram entrevistados o ex-presidente da Bolívia, Carlos Mesa Gisbert e o Cônsul-Geral do Brasil na Bolívia, Colbert Soares Júnior. Esses instrumentos permitiram gerar o entendimento sobre alguns aspectos relacionados às múltiplas faces desse país incrustado na América do Sul.

2. Bolívia: múltiplas faces

“Si dimos el salto gigantesco de reconocer al otro, si el otro finalmente pudo ganar el poder con el voto de la mayoría de indígenas y mestizos, es el tiempo de borrar el concepto del ‘otro’ como ajeno, recuperar el concepto del otro como igual y reconocer que nosotros también somos el otro”.

Carlos Mesa Gisbert, Ex Presidente de la República de Bolivia en: *La sirena y el charango – ensayo sobre el mestizaje* (2013: 234).

Na Bolívia o que diferencia são os tons retratados na multiplicidade cultural. É uma nação que possui uma geografia diversificada e de muitas faces, etnias, religiosidades que mesclam no autodenominado Estado Plurinacional da Bolívia. Uma dicotomia governamental que está entre a luta e a rendição à globalização.

Assim, a Bolívia quer ressurgir no cenário mundial. Ela se faz presente, seja pela efetiva riqueza natural e políticas públicas ou pelos fatores midiáticos, populistas e antagônicos.

Entre os fatores midiáticos estão, a ocupação da Petrobras em 2006 depois que a Bolívia anunciou a nacionalização dos hidrocarbonetos e o incidente com voo de Evo Morales, quando vários países europeus fecharam o espaço aéreo ao seu avião por suspeitarem que Edward Snowden - ex-técnico da CIA - também estava embarcado. Valendo-se da oportunidade o vice-presidente Álvaro García Linera afirmou que “Obama ‘seria’ o novo chefe da campanha de Evo” (El Deber, 05 jul. 2013) ao referir que o presidente americano foi o responsável pela restrição ao voo de Evo Morales. Tudo entoou a terceira disputa a presidência. (Baptista e Pigatto, 2014).

Evo Morales é um presidente indígena eleito diante de promessas de equidade interna num país repleto de fragilidades e que precisa ‘gerar simetria’ entre seus discursos de campanha e sua ação como governante. Para arraigar sua imagem no imaginário coletivo e ser concebido cognitivamente na formação desse processo histórico, além de cumprir as promessas é preciso mediatizar interna e externamente. Assim, muitas dessas ações percorreram a imprensa internacional e se associam ao seu slogan “Evo cumple”.

Para Carlos Mesa Gisbert (2013a), a presença de empresas estrangeiras na Bolívia reflete os antagonismos nas posições do governo Morales, principalmente quando se depara entre a possibilidade de realizar grandes empreendimentos relacionados ao uso dos recursos naturais em áreas protegidas ao mesmo tempo em que discursa contra a exploração das empresas estrangeiras. “Uma palavra obsessiva no governo é que a Bolívia tem que industrializar-se, contudo, o governo não tem claro e não sabe quais serão as regras dessa industrialização. Os sinais que a Bolívia envia ao exterior são contraditórios e de insegurança aos investidores” (Gisbert, 2013a).

O caminho seguido atualmente ainda parece buscar um delineamento e uma direção distinta do neoliberalismo que não proporcionou melhorias no bem-estar social. Isso tudo configura um caleidoscópio de ação e reação que deve compor a soma de dados de uma análise cultural.

Quando, por exemplo, os grupos opositores ao governo do presidente Evo Morales danificaram em 2008 uma válvula de distribuição de gás para o Brasil,

eles não causaram apenas uma perda temporária, mas refletiram a soma de elementos culturais, políticos e étnicos. Nesse aspecto, uma manifestação de conflito é o resultado de uma rede de eventos interconectados. São elementos que devem ser acrescentados à análise cultural e ao provimento de informações às relações bilaterais entre os países e ao processo de internacionalização da produção brasileira.

Os entraves não devem ser considerados como isolados, mas como dados que determinam estratégias para o presente e para o futuro. A Bolívia, incrustada no meio da América do Sul, é um entre os vários vizinhos a serem continuamente estudados. Seu deslocamento ao denominado Movimento ao Socialismo (MAS) possui um caráter informacional imprescindível nas relações internacionais. É um país que busca um autoconhecimento muito influenciado por sua história. Na opinião do ex-presidente Carlos Mesa Gisbert (2013b), ainda existe um passado boliviano não resolvido, uma coletividade onde se encontram aimarás, quéchuas, guaranis, crioulos e mestiços, que ao compartilharem um espaço, também vivem e identificam as diferenças.

Segundo Soares (2013), a Bolívia historicamente tem uma marca, a marca de ser um país que perdeu território ao longo da sua história. Perdeu território para o Chile, perdeu território para o Paraguai, perdeu território para o Brasil. Dessa forma, a percepção do estrangeiro na Bolívia é um pouco marcada por esses traumas históricos do país. Se olharmos para o mapa boliviano no século 19, o país era praticamente o dobro do que é hoje em termos de território. Então, na opinião de Soares (2013), a percepção da classe política boliviana é de cautela na relação com os estrangeiros. Outro dado importante, é o fato da baixa institucionalidade do país, então em cada sucessão política há uma nova configuração e um impacto muito grande sobre as instituições.

Soares (2013) ainda destaca que, um dos pontos cruciais relacionados com o investimento estrangeiro, é a questão da segurança política. E por conta dessa pouca institucionalidade a justiça boliviana é permeada pelas questões de orientações políticas, pela ingerência na justiça, um fator que acarreta insegurança em investimentos. O governo de Evo Morales tem uma base de sustentação em torno do discurso indigenista, do reconhecimento das etnias, das nações indígenas do país e isso faz o governo um pouco refém desse seu próprio discurso. A Petrobras tem experiência nessa área, pois as plantas produtivas estão localizadas em regiões indígenas e a empresa tem que negociar ao mesmo tempo em que realiza investimentos.

Para Soares (2013) o Brasil não tem mais presença na Bolívia porque é muito difícil investir com regras obscuras. São as próprias fragilidades do estado boliviano que acabam determinando a insegurança das empresas e esses fatores ainda não se resolveram no governo de Evo Morales. Um governo que tem um

discurso calcado na soberania nacional e uma interlocução com sindicatos, ONGs, que formam esse núcleo duro da ideologia do governo.

Entretanto, ao integrar a cultura local nos elementos de análise de um processo de internacionalização, não significa aderir a uma atitude complacente, mas ter uma conduta estratégica nos negócios e na manutenção das expansões. Uma estratégia deve ser proporcional à realidade do entorno, efetiva no diagnóstico dos sentimentos coletivos, e rápida na solução de problemas.

O Brasil sempre teve uma atitude imperialista em relação à Bolívia, em razão do pequeno tamanho econômico desse país (Gisbert, 2011). É uma posição que exige uma evidente mudança de conduta, já que essas estratégias não representam um papel específico às empresas brasileiras, mas também as relações bilaterais entre os países. Para Gisbert (2013a), a Bolívia está num momento importante relacionado à imagem de seu potencial. No final da década de 90, quando o presidente Sanches de Lozada tratou do processo de privatização, ele trouxe uma visão internacional sobre a Bolívia. Isso gerou uma chegada massiva de empresas, entre elas a Petrobras. Esse período de *boom* sofreu um colapso no período da crise política boliviana de 2003 a 2008 quando o presidente Morales recupera o poder do estado. No período de 2003 a 2008 o governo estava inteiramente incerto, gerando uma desconfiança e retração de investimentos.

Atualmente, na opinião de Gisbert (2013a), o problema é que a Bolívia tem uma contradição. Por um lado tem uma estabilidade política, por outro tem uma insegurança e instabilidade jurídica completa. A Bolívia gera hoje insegurança aos investidores. O caráter jurídico é incerto e as condições de arbitragem praticamente nulas. Segundo Gisbert (2013a), Evo Morales é um presidente indígena andino que coloca seu poder no mundo aimará e quéchua e não tem nenhum problema em confrontar, em manipular e enfrentar os povos indígenas do Amazonas, não andinos que não estão de acordo com a lógica do mundo andino. E mais, o mundo andino objeta a construção de terras comunitárias em grandes extensões que são dadas nas zonas amazônicas em virtudes dos espaços políticos, históricos e antropológicos. A pergunta é como encarar o futuro? Não se pode encarar a industrialização como a brasileira por uma razão óbvia: a Bolívia não tem condições nem tempo para seguir o processo da industrialização clássica de um país. Como industrializar no século XXI? Com um pequeno tamanho, com um insignificante mercado e com tantos vizinhos competindo com promoções industriais? E as ideias que a Bolívia envie ao exterior são contraditórias. Por qual razão alguém deveria investir na Bolívia se amanhã o governo pode nacionalizar os seus negócios? (Gisbert, 2013a).

As faces da cultura se confundem num cenário onde há grupos étnicos predominantes, como se uma face quisesse sobrepor a outra levando a antagonizar o denominado estado plurinacional. Decifrar essa complexidade se tornou um dos desafios para as empresas que visam instalar plantas produtivas na Bolívia e, de

modo mais efetivo, para as empresas que possuem práticas arraigadas de responsabilidade social.

3. As interfaces da cultura nas estratégias empresariais

A Petrobras possui unidades produtivas nos blocos San Alberto e San Antonio, locais que contêm as maiores reservas de gás natural da Bolívia. Os negócios no país vizinho incluem a exploração, produção e comercialização do gás natural, sistema de transporte por dutos, unidades de processamento de gás natural, refino, unidade de lubrificantes e distribuição de derivados. As atividades são desempenhadas por um quadro funcional onde predominam os trabalhadores de nacionalidade boliviana. Em 2012 os números indicavam 495 bolivianos, treze argentinos, doze brasileiros, dois colombianos, um uruguaio e um equatoriano. (Petrobras, 2012).

As plantas produtivas exploradas pela Petrobras na Bolívia buscam – segundo os dados oficiais - levar em conta a realidade local. As unidades são entornadas por povos da etnia Weenhayek e campesinos com forte migração do altiplano boliviano em busca de fontes de trabalho e melhor qualidade de vida (Rodriguez, 2012).

Os Weenhayek se encontram na província do Gran Chaco, pertencente ao estado de Tarija. Eles habitam uma vasta floresta de planície, terras degradadas, com poucos rios pela secura do ambiente e que se expandem a época das chuvas. São terras baixas que cruzam com Bermejo, Pilcomayo e Villamontes (Rivero, 2013).

A presença de grupos originários demandou informações sobre os aspectos culturais locais e necessidades humanas que pudessem ser integradas às estratégias de responsabilidade social da Petrobras. A ação de ouvir, de negociar e de respeitar as diferentes comunidades está inserida nos procedimentos da empresa (Petrobras, 2013).

Por outro lado, os caminhos da empresa não são lineares. Os grupos indígenas responsabilizam a empresa por contaminações por mercúrio (El País, 2012). É uma dinâmica intrincada que permeia as inter-relações de uma transnacional.

Segundo Zegada (2012), a região onde a Petrobras está localizada depende do apoio das comunidades. Nessa região encontram-se quatro grupos com culturas distintas. Em Tarija, por exemplo, há áreas de perfuração onde a empresa conquistou um bom relacionamento com as comunidades, mas há outras áreas para explorar e isso depende das negociações com as comunidades. De acordo com Zegada (2012), a Petrobras tem um programa de relacionamento institucional e responsabilidade social e tem profissionais para dar suporte às comunidades, orientações e capacitação de todos esses grupos tentando ajudar e viabilizar ações da empresa.

A Petrobras não é a única transnacional na Bolívia. Uma das unidades do grupo Votorantim também está presente em terras bolivianas. A unidade de cimentos está localizada em Santa Cruz e está sujeita a variáveis distintas em seu entorno. Segundo Andras (2013), não existem grupos indígenas em conflito com a unidade. A empresa possui uma fábrica de cimentos no país, mas não opera de forma completa, possui o processo de moagem que faz a última etapa da produção de cimento. A primeira etapa que é a produção do clínquer, uma matéria-prima do cimento, não é feita na Bolívia. A Votorantim compra o clínquer de uma unidade localizada em Corumbá no Brasil. O clínquer representa 78% do volume, os outros 22% são matérias-primas compradas na Bolívia. A fábrica, que possui 120 funcionários, além de produzir o cimento, ensaca e transporta grande parte para Santa Cruz, que é o principal mercado local.

Para Andras (2013) a fábrica na Bolívia manteve-se pequena, já que a demanda não justificava a construção de uma unidade maior. A unidade está localizada perto das fontes de matérias-primas, como o calcário.

Nos últimos anos, o mercado tem crescido e o projeto de uma nova fábrica está pronto. Esse crescimento, atrelado à exploração dos recursos naturais no país, demanda pelo cimento em maior escala. Nesse aspecto, a Votorantim pretende construir uma nova fábrica e ampliar a atual capacidade de produção de 200 mil toneladas para 800 mil toneladas. A empresa apresenta uma vantagem na capacitação, visto que há uma fábrica em Corumbá, e muitas ações são realizadas em conjunto. São aproveitadas as sinergias, quando um programa é implantado na unidade brasileira o objetivo é tentar implantar na unidade local.

A incorporação dos valores locais também compõem as estratégias de internacionalização da empresa. A Votorantim busca um relacionamento estreito com as comunidades e suas lideranças, embora a região da unidade produtiva esteja longe dos conflitos de grupos indígenas. De toda maneira, a estratégia da empresa, segundo Andras (2013), foi direcionada para audiências públicas com as comunidades locais. Ouvir, participar e colaborar é um procedimento essencial na decodificação dos valores da população que está no entorno. A empresa proporcionou a vinda de energia elétrica e a instalação de uma bomba que abastece um reservatório da água que também é utilizado pela comunidade do entorno.

A inserção na cultura também se deu pelo aproveitamento da mão-de-obra oriunda da comunidade e pelo investimento em necessidades básicas da população local. A Votorantim, por meio do Instituto Votorantim, orienta nas metodologias de aplicação dos recursos concedidos e no envolvimento das lideranças da comunidade na formação de metas sociais. Na Bolívia, segundo Andras (2013), a estratégia da empresa está direcionada em longo prazo. Os governantes passarão, mas a empresa visa consolidar seus projetos no futuro, são perspectivas para 40 anos. E acrescentou, “se ficarmos muito preocupados não há investimento, é preciso conviver com vários cenários”.

Santa Cruz é uma região mais acostumada ao investimento, é mais flexível e tem uma composição mais homogênea da população (Gisbert, 2013a). A região tem uma forte migração quéchua e aimará, contudo a adaptação do mundo quéchua e aimará aos padrões da região é bastante rápida, se adequam bem e, em princípio, não ocorrem uma posição hostil aos investimentos estrangeiros na região.

4. Considerações finais

Os estudos sobre a cultura são fundamentais no processo de internacionalização da produção. Esse processo pode funcionar como um elemento propulsor que leve a repensar a dinâmica das transformações locais e as ações das transnacionais. A indiferença em relação à cultura representa, além de uma estratégia desarticulada, um risco à expansão dos negócios.

Vale ressaltar que a dedicação aos estudos sobre a Bolívia não devem ser limitadas ao aspecto da cultura local. As análises realizadas por Fuser (2011) também destacam um déficit em outras esferas da realidade boliviana, onde ainda é adotado, segundo o autor, um olhar simplista sobre a história do país vizinho.

Se a cultura é a soma de pressupostos básicos, conforme ressaltou Schein (2004), a leitura minuciosa dos elementos culturais não pode ser considerada uma benevolência corporativa. Nessa leitura residem os elementos necessários para se preparar à instabilidade, às mudanças de pressupostos locais e às incertezas que permeiam as relações internacionais.

Referências

- Andras, A. (2013) As estratégias da Votorantim na Bolívia. Santa Cruz de la Sierra: Bolívia, 08. Jul. 2013. Entrevista concedida a Renato Dias Baptista. Pesquisa sobre internacionalização e cultura. São Paulo: UNESP/FAPESP.
- Arruda, C.A.; Goulart, L. & Brasil, H.V. (1996) Estratégias de Internacionalização: Competitividade e Incrementalismo. Fundação Dom Cabral. Internacionalização de Empresas Brasileiras. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Baptista, R. D., & Pigatto, G. A. S. (2014) La cultura y la internacionalización de empresas: una mirada sobre Petrobras en Bolivia. Contextualizaciones Latinoamericanas, v. año 06, p. 01-08.
- Corrêa, D.; Lima, G. (2007) A internacionalização produtiva de empresas brasileiras: caracterização geral e indicadores. São Paulo: Informações FIPE, nº 319.
- Cuche, D. (2012) *A noção de cultura nas ciências sociais*. Bauru: Edusc.
- El Deber (2013) García Linera dice que Obama es el nuevo jefe de campaña de Evo. Acesso em: 18 Jul. 2013. Disponível em:

- <http://www.eldeber.com.bo/garcia-linera-dice-que-obama-es-el-nuevo-jefe-de-campana-de-evo/130705140544>.
- El País (2012) Trabajadores contaminados: Petrobras calla y Zelaya dice que dirigente de San Alberto fue comprado. Acesso em: 18 Jul. 2013. Disponível em: <<http://www.elpaonline.com/index.php/edicionvirtual/item/31075-petrobras-calla-y-zelaya-dice-que-dirigente-de-san-alberto-fue-comprado>>.
- Fuser, I. (2011) Conflitos e contratos: a Petrobras, o nacionalismo boliviano e a interdependência do gás natural (2002-2010). Doutorado em ciências políticas. Universidade de São Paulo: USP.
- Gisbert, C. M. (2011) Bolívia e Brasil: os meandros do caminho. Plataforma Democrática. Working Paper nº 13, julho de 2011.
- Gisbert, C. M. (2013a) Internacionalização e Cultura, La Paz: Bolívia, 03. Jul. 2013. Entrevista concedida a Renato Dias Baptista. Pesquisa FAPESP: A internacionalização produtiva: interfaces entre a cultura organizacional e cultura local no planejamento e desenvolvimento de recursos humanos de empresas brasileiras instaladas na Bolívia.
- Gisbert, Carlos Mesa. (2013b) *La sirena y el charango: ensayo sobre el mestizaje*. La Paz: Gisbert Editorial.
- Morgan, G. (2002) *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.
- Petrobras (2012) Petrobras Bolívia. Acesso em: 19 de dez. de 2012. Acesso em fev. 2013. Disponível em: <http://www.petrobras.com/es/quiene-somos/actividades>
- Petrobras (2013). Relatórios de sustentabilidade 2005 a 2011. Investidores. Relacionamento com investidores. Disponível em: <<http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/home.htm>>. Acesso em fev. 2013.
- PNUD. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. El índice boliviano de desarrollo humano. Disponível em: <<http://idh.pnud.bo/d7/content/el-desarrollo-humano>>. Acesso em: 05 de fev. de 2015.
- Rivero, W. P. (2012) Pueblos indígenas de Bolivia. Acesso em: 17 de abr. 2012. Disponível em: <<http://www.amazonia.bo/wen.php/>>.
- Rodriguez, M. (2012) As estratégias da Petrobras na Bolívia. Santa Cruz de la Sierra: Bolívia, 08. Out. 2012. Entrevista concedida a Renato Dias Baptista. Pesquisa FAPESP: A internacionalização produtiva: interfaces entre a cultura organizacional e cultura local no planejamento e desenvolvimento de recursos humanos de empresas brasileiras instaladas na Bolívia.
- Sahlins, M. D. (2003) *Cultura e razão prática*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Schein, E. H. (2004) *Organizational Culture and leadership*. New York: John Wiley.
- Soares, C. P. (2013) A questão cultural e política da Bolívia. Santa Cruz de la Sierra: Bolívia, 08. jul. 2013. Entrevista concedida a Renato Dias Baptista. Pesquisa FAPESP: A internacionalização produtiva: interfaces entre a cultura

organizacional e cultura local no planejamento e desenvolvimento de recursos humanos de empresas brasileiras instaladas na Bolívia.

Zegada, C. Z. (2012) As estratégias da Petrobras na Bolívia. Santa Cruz de la Sierra: Bolívia, 08. Out. 2012. Entrevista concedida a Renato Dias Baptista. Pesquisa FAPESP: A internacionalização produtiva: interfaces entre a cultura organizacional e cultura local no planejamento e desenvolvimento de recursos humanos de empresas brasileiras instaladas na Bolívia.