



REAd - Revista Eletrônica de Administração

ISSN: 1980-4164

ea\_read@ufrgs.br

Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Brasil

Vaz Henriques, André Coelho; Antunes, Elaine Di Diego; Macke, Janaina  
PARA ALÉM DOS ASPECTOS TECNOLÓGICOS NA TRANSFERÊNCIA INTERCULTURAL DE CONHECIMENTO: O PAPEL DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS INTERNACIONAL  
REAd - Revista Eletrônica de Administração, vol. 19, núm. 1, enero-abril, 2013, pp. 247-273  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Porto Alegre, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=401137523010>

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



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

**PARA ALÉM DOS ASPECTOS TECNOLÓGICOS NA TRANSFERÊNCIA  
INTERCULTURAL DE CONHECIMENTO: O PAPEL DA ÁREA DE RECURSOS  
HUMANOS INTERNACIONAL**

**André Coelho Vaz Henriques**

acvhenriques@gmail.com

Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Porto Alegre, RS / Brasil

**Elaine Di Diego Antunes**

eddantunes@ea.ufrgs.br

Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Porto Alegre, RS / Brasil

**Janaina Macke**

jmacke@terra.com.br

Universidade de Caxias do Sul – Caxias do Sul, RS / Brasil

Recebido em 29/03/2012

Aprovado em 12/11/2012

Disponibilizado em 01/04/2013

Avaliado pelo sistema *double blind review*

Revista Eletrônica de Administração

Editor: Luís Felipe Nascimento

ISSN 1413-2311 (versão on-line)

Editada pela Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Periodicidade: Quadrimestral

Sistema requerido: Adobe Acrobat Reader.

**RESUMO**

As empresas multinacionais, a fim de manterem sua competitividade, precisam criar condições profícias para que o conhecimento flua entre as suas subsidiárias. A área de Recursos Humanos Internacional pode desempenhar um papel importante nesse sentido, principalmente quando a transferência do conhecimento se dá entre filiais localizadas em países distintos. Diante desse contexto, o presente estudo analisa os recursos tecnológicos e humanos necessários em processos de transferência intercultural de conhecimento em uma empresa internacionalizada. O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso único, sendo que a empresa estudada é uma multinacional americana instalada no Brasil há 33 anos. Foram realizadas entrevistas em profundidade com gestores de diferentes áreas com contato frequente com colegas em unidades no exterior. Como resultado, consta-se que a organização foco do estudo dispõe de uma gama de recursos tecnológicos. Entretanto, a área de Recursos Humanos desempenha uma atuação tímida nas políticas e práticas que envolvem a transferência de conhecimento, revelando-se como um aspecto divergente da literatura atual.

**Palavras-chave:** Recursos Humanos Internacional; Gestão do Conhecimento; Recursos Tecnológicos; Empresas Multinacionais.

Para além dos aspectos tecnológicos na transferência intercultural de conhecimento: o papel da área de recursos humanos internacional

**BEYOND THE TECHNOLOGICAL ASPECTS OF INTERCULTURAL  
KNOWLEDGE TRANSFER: THE ROLE OF INTERNATIONAL HUMAN  
RESOURCES**

**ABSTRACT**

In order to maintain competitiveness, multinational companies need to create suitable conditions for knowledge to flow among their subsidiaries. International Human Resources plays an important role to in this, especially when knowledge transfer takes place among subsidiaries located in different countries. In this context, this study examines the technological and human resources required in intercultural processes of knowledge transfer within a multinational company. The research is based on a single case study involving an American multinational company established in Brazil for 33 years. In-depth interviews were conducted with managers from various departments that maintain frequent contact with colleagues in plants abroad. The results show that the multinational company under study has a range of valuable technological resources. However, the International Human Resources area has little say in terms of deciding the policies and practices that involve knowledge transfer processes, a finding that is in contrast with the current literature.

**Keywords:** International Human Resources; Knowledge Management; Technological Resources; Multinational Companies.

**1 INTRODUÇÃO**

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

Para os autores Turban, Mclean e Wetherbe (2004), Slack, Chambers e Johnston (2009) e Davenport e Prusak (1998) é pertinente esclarecer o conceito de dados e informações antes de definir conhecimento. De acordo com os autores, dados são parâmetros, fatos e estatísticas independentes de qualquer contexto; enquanto informações são dados organizados

André Coelho Vaz Henriques, Elaine Di Diego Antunes & Janaina Macke

ou processados. Já o conhecimento é uma informação inserida em um contexto que é relevante e açãoável. Nesse sentido, Turban, McLean e Wetherbe (2004, p. 63) esclarecem que “o conhecimento consiste de dados e informações organizadas e processadas para transmitir compreensão, experiência, aprendizado acumulado e técnica, quando se aplicam a determinado problema ou atividade”.

Por mais de uma década o tema transferência de conhecimento tem sido alvo de discussão por pesquisadores. Diversas são suas definições, mas na maior parte convergem no sentido de tratar da transferência de conhecimento como processo que ocorre entre pessoas ou de parte da organização para outra, com sua aplicação subsequente. Neste estudo, foi adotado o termo ‘transferência’, e não ‘disseminação’, o que se justifica pelo fato do “movimento de conhecimento dentro da organização ser uma experiência distinta, não um processo gradual de disseminação, e depende das características de cada um envolvido” (SZULANSKI, 1996, p. 28).

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

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

Para além dos aspectos tecnológicos na transferência intercultural de conhecimento: o papel da área de recursos humanos internacional

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

Nesse contexto, após duas décadas de pesquisa, ainda está faltando uma visão sistemática dos mecanismos subjacentes e dos resultados da transferência de conhecimento (WIJK; JANSEN; LYLES, 2008). Fatores pouco evidentes podem ser determinantes nestes processos de transferência, como diferenças de idioma (HOLDEN, 2001), faixa etária (RIEGE, 2005), gênero (SACKMANN; FRIESL, 2007), legislação e status organizacional (RIEGE, 2005); além de sentimentos dos profissionais como insegurança no trabalho (RIEGE, 2005), confiança interpessoal (BARACHINI, 2009; WIJK; JANSEN; LYLES, 2008) e sensação de trabalho extra. Essa lacuna tonar-se ainda maior no que tange aos recursos tecnológicos e humanos necessários para que este processo ocorra.

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

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

Diante desse contexto, o presente estudo busca identificar os recursos tecnológicos e humanos necessários em processos de transferência intercultural de conhecimento organizacional, dando ênfase à atuação de Recursos Humanos Internacional.

Nesta linha de pesquisa, alguns trabalhos já foram desenvolvidos, como pesquisas realizadas por De Long e Fahey (2000); Gonçalo (2005); Lilleoere e Hansen (2011); McDermott (1999); McDermott e O'Dell (2001); Sun e Scott (2005); Szulanski (1996).

André Coelho Vaz Henriques, Elaine Di Diego Antunes & Janaina Macke

Pesquisas focadas na transferência internacional de conhecimento também foram foco de alguns poucos trabalhos, incluindo os brasileiros Cunha, Yokomizo e Capellini (2009); os pesquisadores Ferreira, Li e Serra (2010); e o próprio Inkpen (2008). Ainda há muito para ser explorado pela literatura com referência a esse tema, principalmente no Brasil.

## 2 A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS INTERNACIONAL

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

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

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

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

Diversas classificações sobre a internacionalização do RH das organizações foram feitas pelos estudiosos da área. Muritiba et al. (2010) distingue a internacionalização dos

## Para além dos aspectos tecnológicos na transferência intercultural de conhecimento: o papel da área de recursos humanos internacional

recursos humanos da empresa atrelando-os às políticas de RH. Segundo estes autores, esse nível vai aumentando na medida em que as empresas selecionam, treinam e mantêm pessoas internacionalmente.

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

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

### 2.1 Recursos e práticas do RH Internacional

Para o presente estudo, são analisadas apenas práticas de Recursos Humanos que podem contribuir de forma mais direta na gestão e transferência intercultural de conhecimento organizacional, sendo elas: expatriação, remuneração e premiação, treinamento e a atuação de RH na cultura organizacional da empresa.

#### 2.1.1 Expatriação

A crescente internacionalização das empresas torna necessário estruturar a prática de *expatriação*. Ela implica no deslocamento de um empregado para uma unidade da REAd | Porto Alegre – Edição 74 - N° 1 – jan/abr 2013 – p. 247-273

André Coelho Vaz Henriques, Elaine Di Diego Antunes & Janaina Macke

organização situada em outro país por um período determinado, muitas vezes acompanhado de sua família. Conforme Dutra (2002), na expatriação normalmente há uma mudança de local com línguas e costumes diferentes, construção de uma nova rede de relacionamentos e necessidade de acompanhamento da pessoa.

As multinacionais cada vez mais utilizam expatriações para uma variedade de propósitos, como adquirir e transferir conhecimento. De acordo com os objetivos organizacionais, as expatriações podem ter natureza técnica, funcional, de desenvolvimento ou estratégica, e a definição das características do expatriado depende da estratégia de internacionalização e do papel que ele irá desempenhar na unidade de destino (TARIQUE; CALIGIURI, 2004).

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

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

### 2.1.2 Remuneração e premiações

O custo de mão de obra, assim como questões administrativas e gerenciais, são alguns dos fatores que motivam a expansão de uma empresa para o exterior (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003). As práticas de remuneração e de premiações, apesar de possuírem aspectos específicos de cada país (como legislação, fatores culturais do país e o mercado de trabalho local), têm a mesma essência para os diferentes países onde são desenvolvidas.

## Para além dos aspectos tecnológicos na transferência intercultural de conhecimento: o papel da área de recursos humanos internacional

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

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

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

### 2.1.3 Treinamento e desenvolvimento

Comumente, a nomenclatura da prática de treinamento é designada pela literatura e adotada pelo mercado como “treinamento e desenvolvimento”. Apesar de envolver ações geralmente integradas, há uma distinção entre os dois termos. Enquanto o primeiro é orientado a atribuições de curto prazo e focado no cargo atual de um empregado, o segundo está mais ligado à ampliação de habilidades para permitir o desempenho de futuras atribuições e posições funcionais do indivíduo. Dessa forma, ações de treinamento costumam ser mais empregadas em cargos operacionais, enquanto desenvolvimento é mais comumente adotado para níveis gerenciais e de supervisão (WALTER, 2006). Entretanto, apesar de desempenhar papéis diferentes, as iniciativas de treinamento e desenvolvimento costumam ser trabalhadas

André Coelho Vaz Henriques, Elaine Di Diego Antunes & Janaina Macke

em conjunto nas organizações, assim como muitas vezes é feito na literatura. Nesta pesquisa, por uma questão de simplificação, adota somente o termo treinamento, mas sem que isto exclua ações de desenvolvimento.

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

No ambiente internacional, entre os principais elementos de um programa de treinamento estão língua estrangeira, cultura e liderança global. Com relação ao primeiro, pode-se afirmar que o inglês se tornou a língua universal no ambiente de negócios. As pessoas que dominam este idioma podem lidar com qualquer situação do meio empresarial em quase todos os lugares, mesmo que não falem a língua local (MC CALL; HOLLENBECK, 2002). Por consequência, essa dinâmica exige que os empregados de corporações multinacionais falem inglês com propriedade. Com relação ao segundo aspecto, é pertinente mencionar que é comum as pessoas reagirem negativamente a comportamentos que desviam de sua cultura. Conhecê-la pode ajudar os empregados a entenderem atitudes e motivações do país em que estão lidando (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003), favorecendo a harmonia e a assertividade nas comunicações. Já a liderança global diz respeito à preparação de empregados para atuarem em diferentes países. Conforme apontam McCall e Hollenbeck (2002), as organizações precisam de pessoas capazes de atuar em ambiente internacional. Um programa de treinamento que contemple o desenvolvimento de língua estrangeira, a preparação de aspectos culturais e que promova a formação de líderes globais pode se mostrar um importante aliado para o sucesso de sua internacionalização.

Para além dos aspectos tecnológicos na transferência intercultural de conhecimento: o papel da área de recursos humanos internacional

#### 2.1.4 Cultura organizacional

O mundo é repleto de pessoas, grupos e nações com diferentes mentalidades. Cada um carrega modelos que desenvolveu ao longo de suas experiências, pensando, sentindo e agindo de forma diferente (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010). Compreender essas diferenças e atuar sobre elas é um aspecto fundamental para tomar decisões melhor embasadas, aumentando a probabilidade de serem bem-sucedidas.

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

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

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

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

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

### 2.2 Desafios do RH Internacional

As organizações transnacionais precisam integrar os princípios, políticas e instrumentos para evitar a duplicação de esforços, criar coesão e aumentar as economias de REAd | Porto Alegre – Edição 74 - N° 1 – jan/abr 2013 – p. 247-273

André Coelho Vaz Henriques, Elaine Di Diego Antunes & Janaina Macke

escala (BARTLETT; GHOSHAL, 1992). A atuação internacional de Recursos Humanos é um passo chave para o sucesso de uma corporação (DICKMANN; MULLER-CAMEN; KELLIHER, 2009). Porém, inúmeros dificultadores fazem parte desse cenário.

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

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

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

No que se refere a práticas de RH, Brewster, Sparrow e Harris (2005) afirmam que recentes esforços de reestruturação têm sido necessários para desenvolver estratégias globais com melhor relação custo-benefício. Segundo os autores e de forma consonante com Bartlett e Ghoshal (1992), as empresas têm procurado cortar duplicações e perdas, se focado em atividades que agreguem valor ao negócio e acabando com trabalhos puramente operacionais que podem ser realizados por novas tecnologias.

O papel dos líderes também é um desafio para o sucesso da atuação de RHI na arena global (MARQUARDT; BERGER; LOAN, 2004). Em harmonia com estes autores, Mendenhall et al., 2003 afirmam que quando os presidentes de grandes organizações tentam agressivamente posicionar suas empresas como competidoras globais, muitas vezes têm seus

Para além dos aspectos tecnológicos na transferência intercultural de conhecimento: o papel da área de recursos humanos internacional

esforços frustrados devido à falta de competências globais do seu quadro gerencial. Assim, para Mendenhall et al. (2003), uma das principais funções de RH no século XXI será a de formar gerentes globais. Segundo os autores, são necessários executivos e gerentes com mentalidade global, competências globais e experiência global para desenvolver e implementar iniciativas estratégicas globais.

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

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

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

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

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

André Coelho Vaz Henriques, Elaine Di Diego Antunes & Janaina Macke

atuação presente e potencial. A organização em que foi realizada a pesquisa é descrita a seguir.

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

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

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

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

## Para além dos aspectos tecnológicos na transferência intercultural de conhecimento: o papel da área de recursos humanos internacional

A subsidiária em que foi realizada a pesquisa, unidade de Edimburgo, possui uma área construída de 68 mil metros quadrados, inseridos em 96 hectares pertencentes à empresa. A localização da fábrica foi escolhida em função de se situar em região metropolitana, disponibilidade de mão de obra qualificada na cidade, boa possibilidade de fornecedores e boa posição em termos de logística. A subsidiária possui aproximadamente 650 empregados, sendo aproximadamente 60 destes, mulheres. Esta unidade aumentou sua produção em quase 10% de 2010 para 2011, e no ano de 2012 pretende aumentar em 15% com relação ao ano anterior.

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

Para seleção dos entrevistados, foi utilizado como critério principal ter contatos frequentes com pessoas ou áreas de subsidiárias localizadas no exterior, ou com colegas da matriz, cuja sede se situa fora do país. Também foi solicitado à empresa que os entrevistados fossem de áreas diferentes, possibilitando a visão de perspectivas distintas ao trabalho. Adicionalmente, foi pedido que participassem da pesquisa pelo menos uma pessoa da área de tecnologia da informação – frequentemente apontada pela literatura como um dos responsáveis pela gestão do conhecimento nas organizações –, e, evidentemente, o gerente de Recursos Humanos da subsidiária, proporcionando informações abrangentes sobre a área.

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

Charmaz (2000) sugere o uso do critério de saturação para a definição do tamanho da amostra, afirmando que a busca por entrevistados deve ser finalizada no momento em que o conteúdo das respostas começa a se repetir. Com raciocínio semelhante, Rossi e Slongo (1998) afirmam que a homogeneidade de respostas das entrevistas deve determinar o número

André Coelho Vaz Henriques, Elaine Di Diego Antunes & Janaina Macke

de entrevistados nessa fase. Seguindo esses critérios, foram realizadas, ao total, oito entrevistas, ocasião em que as respostas já estavam homogêneas e se repetindo.

A maioria dos entrevistados são supervisores (seis), um é projetista sênior e um é gerente. As áreas envolvidas nas entrevistas são: Testes de Produtos de Laboratório, Sistemas da Qualidade, Sistemas de Informações, Logística, Construção e Utilidades, Produção, Engenharia de Produto e Recursos Humanos. No total foram 8 entrevistas realizadas.

As entrevistas realizadas com os empregados foram gravadas, com o consentimento dos entrevistados, e posteriormente transcritas. A apreciação desses dados foi feita por meio de análise de conteúdo. Esta técnica de análise de comunicação constitui-se em uma ferramenta sistematizada de descrição de conteúdos de mensagens e de inferência sobre conhecimentos envolvidos (BARDIN, 1977; VERGARA, 2006).

Durante a leitura do material foram definidas as categorias de análise, realizadas por meio de uma grade mista. Conforme Vergara (2006) são definidas de forma preliminar, categorias relacionadas ao objeto de estudo, mas admitindo-se a inclusão, exclusão e subdivisão de categorias durante o processo de análise. Sendo assim, as categorias iniciais foram assim definidas: (i) recursos para transferência de conhecimento; (ii) sobreposição de recursos; (iii) ambiente informal; (iv) coordenação da transferência de conhecimento; e (v) papel do RHI na transferência de conhecimento. As três primeiras categorias serão tratadas conjuntamente na seção sobre recursos tecnológicos e as duas últimas, agrupadas na seção sobre recursos humanos da análise de resultados.

## **4 A IDENTIFICAÇÃO DOS RECURSOS TECNOLÓGICOS E HUMANOS PARA A TRANSFERÊNCIA INTERCULTURAL DE CONHECIMENTO**

### **4.1 Recursos tecnológicos**

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

Entre os recursos que empresa utiliza para atender as necessidades de transferência de conhecimento entre países incluem-se todos os meios de qualquer empresa, como telefones e celulares, e-mails, teleconferências, videoconferência, visitas, intranet; e outros recursos não

Para além dos aspectos tecnológicos na transferência intercultural de conhecimento: o papel da área de recursos humanos internacional

tão disseminados no mercado ou próprios da organização pesquisada, como comunidades de prática e fóruns, *softwares* de comunicação corporativos e o Adam Smith Quality Production System.

As comunidades de prática e fóruns são discutidos em tópico específico. Como *softwares* de comunicação corporativos, fazem parte o Communicator e o Webex. O primeiro é um aplicativo da Microsoft, semelhante ao Microsoft Messenger (MSN), mas para uso corporativo. Permite a comunicação entre dois membros da empresa por chamada de áudio, mensagem instantânea ou e-mail. Semelhante ao MSN, possui um *status* de presença dos empregados conforme sua disponibilidade: “ocupado”, “ausente” ou “disponível”. Já o Webex, recurso similar, permite, de forma simultânea, trocar áudio, mensagens instantâneas e compartilhar apresentações entre dois ou mais empregados da empresa.

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

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

E-mail é muito usado. Telefone às vezes é usado, mas entre países... [...] mais quando é urgência. Quando é uma coisa trivial eu mando e-mail porque ele lê a hora que ele pode e eu escrevo a hora que eu posso (ENTREVISTADO 1).

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

O uso frequente do e-mail, em detrimento de ferramentas síncronas, além das justificativas dos entrevistados, pode ter relação com o fato de envolver outro idioma. Diante da falta de domínio de uma língua não nativa, o e-mail permite uma comunicação mais assertiva e de mais difícil distorção. Além disso, possibilita ao emissor ou receptor da mensagem utilizar ferramentas para auxiliar a tradução. No quadro 1 são apresentados os

principais recursos tecnológicos utilizados pela empresa nos processos de transferência de conhecimento.

**Quadro 1 – Recursos para transferência intercultural de conhecimento utilizados pela empresa *Adam Smith*.**

Recurso	Forma de utilização
<b>Intranet</b>	A intranet da organização estudada reúne diversos recursos, sendo bastante utilizada para compartilhar conhecimento entre unidades. Ali estão centralizados treinamentos via e-learning, repositórios de documentos e mesmo instruções de trabalho. Com relação ao repositório de documentos, as áreas de cada subsidiária compartilham materiais que deve ser distribuído entre as unidades. O acesso aos documentos é bastante controlado, sendo limitado somente àqueles que devem ter acesso informação.
<b>Adam Smith Production System</b>	A empresa pesquisada desenvolveu seu <i>Adam Smith Quality Production System</i> (ASQPS), com o objetivo de incrementar qualidade e produtividade na fabricação de seus produtos. Implementado em 2001, o Sistema se mostrou necessário porque as diversas subsidiárias estavam fazendo sua produção por processos diferentes; e, desenvolvendo um processo manufaturado global, a companhia poderia gerenciar melhor e incrementar sua produção e qualidade em larga escala (MAGEE, 2005). Cada processo possui práticas que são auditadas pela matriz da organização pesquisada, podendo obter nota de zero a cinco. Após a avaliação de todas as práticas (150 no total), cada unidade recebe certificação ouro, prata ou bronze, de acordo com a média obtida das práticas avaliadas. A subsidiária pesquisada está atualmente certificada com <i>status</i> prata. As unidades se empenham para obter a melhor classificação, estimulando a adoção das práticas definidas pelo sistema.
<b>Visitas</b>	As visitas também se mostraram um importante recurso no processo de transferência de conhecimento. Elas são realizadas com frequência na empresa pesquisada, seja através da ida a outras subsidiárias ou recebendo colegas na unidade. Os entrevistados afirmaram que essa é a forma que possibilita maior sucesso na transferência do conhecimento, já que é possível ter contato pessoal com os colegas e visualizar o ambiente físico onde as atividades são desenvolvidas. A Entrevistada 3 considera que “o que ajuda bastante é tu ter o contato físico, <i>face to face</i> com uma pessoa. [...] Isso seria fundamental pra tu ter sucesso [na transferência de conhecimento entre países]”. Cabe ressaltar que nem sempre as visitas são a melhor opção em função do custo e da quantidade de horas em deslocamento que demandam. Assim, apesar de possibilitarem maior efetividade na transferência de conhecimento, sua viabilidade depende de cada situação.
<b>Comunidades de prática e fóruns</b>	Os fóruns funcionam por iniciativa própria, assim como em uma rede social. Qualquer empregado da empresa pode lançar um tópico para ser debatido e participar de uma discussão em andamento. Esta ferramenta tem o objetivo de discutir uma questão específica, de forma pontual. Já as comunidades de prática são formadas por grupos definidos abordando assuntos de comum interesse, sem um objetivo definido e com o propósito de apenas compartilhar conhecimento. Na organização estudada as comunidades de prática são formadas por um grupo de profissionais de diferentes áreas que são expostos a problemas e soluções comuns, conectados a uma base de conhecimentos situada na intranet. Nela os empregados compartilham suas diversas práticas, de acordo com o interesse do grupo, conforme depoimento: “Nas comunidades de prática [...] vai alguém, com posição de autoridade, e diz: “vamos criar uma comunidade de prática para tal coisa”. Daí essa comunidade se encontra, conversa de forma virtual, para tratar de tempos em tempos de assuntos que interessam à comunidade. Lá não existe certo nem errado, são maneiras diferentes de fazer, então o objetivo é simplesmente compartilhar, trocar” (ENTREVISTADO 2).
<b>Videoconferência</b>	Um dos recursos que a empresa pesquisada utiliza como forma de disseminar conhecimento é a videoconferência. O equipamento conecta pontos situados em diferentes localidades, permitindo a interação de áudio, vídeo e apresentações de forma simultânea. De maneira geral, os empregados entrevistados percebem a ferramenta como uma importante forma de comunicação. Entretanto, demonstraram não utilizar esse recurso com frequência, seja pela falta de hábito, seja pela dificuldade de acesso à sala no qual há o ponto de acesso de videoconferência.
<b>Contatos regulares com pares</b>	Outra forma de transferir conhecimento entre países é através de contatos regulares com pares. Estimulado por seu superior (de origem americana), um dos entrevistados realiza contatos periódicos com pares localizados em unidades fora do Brasil. O propósito é compartilhar práticas de forma permanente.

Fonte: presente estudo.

Para além dos aspectos tecnológicos na transferência intercultural de conhecimento: o papel da área de recursos humanos internacional

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

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

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

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

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

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

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

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

Quando tu recebe uma pessoa de outro país, tu acaba querendo receber bem, saindo pra jantar... Dentro da empresa tu tá sempre saindo de uma reunião e entrando em outra. E realmente, nesse ambiente tu acaba trocando mais informações sobre o que

André Coelho Vaz Henriques, Elaine Di Diego Antunes & Janaina Macke

exatamente a pessoa veio aqui. Ou até sobre aquilo, mas com uma riqueza de detalhes maior, porque daí tu já tá num ambiente um pouco mais descontraído e acaba abrindo mais algum tipo de informação (ENTREVISTADO 6).

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

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

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

## 4.2 Recursos humanos

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

Na organização estudada, os participantes da pesquisa, em sua totalidade, afirmaram haver um clima organizacional propício para a transferência de conhecimento entre países. Entretanto, não houve consenso quanto à participação de Recursos Humanos nesse ambiente. Alguns entrevistados afirmaram não perceber influência de Recursos Humanos para esse clima favorável, como o depoimento do Entrevistado 2: “Acho que RH não tem influencia sobre o clima, acho que é natural”.

Para além dos aspectos tecnológicos na transferência intercultural de conhecimento: o papel da área de recursos humanos internacional

Já com relação a treinamentos, estes se mostraram importantes como facilitadores dos processos de transferência de conhecimento. Vários formatos de treinamento existem para este fim na empresa pesquisada, incluindo treinamentos ou palestras de profissionais de unidades do exterior que vêm ministrar em Edimburgo, pessoas que vão da unidade pesquisada para o exterior com este fim e diversos treinamentos via *e-learning*, formatados, na matriz, nos Estados Unidos. Os relatos abaixo corroboram com esta afirmação.

As práticas de treinamento e desenvolvimento favorecem a transferência de conhecimento. Têm determinados processos que o pessoal lá fora [do exterior] tem uma *expertise* maior, daí convidamos eles pra dar um treinamento aqui (ENTREVISTADO 2).

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

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

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

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

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

Por fim, a empresa pesquisada não possui um sistema de recompensas relacionado diretamente à transferência de conhecimento, sejam financeiras ou não. Entretanto, alguns mecanismos indiretos, para outros fins, podem de alguma forma estimular esse processo.

André Coelho Vaz Henriques, Elaine Di Diego Antunes & Janaina Macke

Fazem parte desses mecanismos: conferências internacionais da empresa e os Círculos de Controle de Qualidade (CCQs).

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

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

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

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

Para além dos aspectos tecnológicos na transferência intercultural de conhecimento: o papel da área de recursos humanos internacional

Informação, outras parecem pouco utilizá-la, como Manutenção e Logística. Assim sendo, as comunidades de prática e fóruns poderiam ter seu uso intensificado.

Em suma, no que se refere ao papel desempenhado por Recursos Humanos na transferência de conhecimento organizacional entre países, ao contrário do que a maioria dos autores consultados nesta pesquisa argumenta, o RH da empresa estudada mostra exercer pouca influência na gestão e transferência do conhecimento. Sua atuação envolve ações relacionadas a clima organizacional, treinamentos, expatriações e ferramentas próprias da área. Esta última atuação, entretanto, é limitada a aspectos de Recursos Humanos, de forma que não há participação em uma estrutura que atenda as diversas áreas organizacionais. Assim, na empresa pesquisada, *Recursos Humanos desempenha uma atuação tímida nas políticas e práticas que envolvem gestão e transferência de conhecimento organizacional*. Ainda, com relação à atuação em treinamentos e expatriação, parece haver oportunidades para potencializar essas práticas, conforme é sugerido neste trabalho.

Nesse sentido, a área de Recursos Humanos parece ter espaço para assumir um importante papel de coordenação, ainda que, evidentemente, não tomasse todas as responsabilidades dessa gestão. Da mesma forma, outras áreas também poderiam assumir esse papel – aquelas com maior envolvimento, como Qualidade e Tecnologia de Informação. *O importante, entretanto, é que exista uma coordenação integrada das atividades relacionadas à gestão do conhecimento, proporcionando as condições adequadas para a sua transferência entre países.* Assim, tanto na empresa pesquisada como em qualquer organização, é fundamental que a multinacional disponibilize a estrutura necessária para que seus empregados tenham as condições adequadas para realizar a transferência de conhecimento entre países com sucesso, da forma mais eficiente possível, mesmo que – um pouco mais distante do estado da arte – nenhuma área coordene essas atividades.

## REFERÊNCIAS

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

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

André Coelho Vaz Henriques, Elaine Di Diego Antunes & Janaina Macke

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Para além dos aspectos tecnológicos na transferência intercultural de conhecimento: o papel da área de recursos humanos internacional

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

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

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

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

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

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

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

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

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

MCCALL, Morgan; HOLLENBECK, George. **Developing global executives**: the lessons of

André Coelho Vaz Henriques, Elaine Di Diego Antunes & Janaina Macke  
international experience. Massachusetts: Harvard Business School Press, 2002.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Para além dos aspectos tecnológicos na transferência intercultural de conhecimento: o papel da área de recursos humanos internacional

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

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

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

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

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

SLACK, N; CHAMBERS, S; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 3<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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

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

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

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

André Coelho Vaz Henriques, Elaine Di Diego Antunes & Janaina Macke

TURBAN, E.; MCLEAN, E.; WETHERBE, J. **Tecnologia da informação para gestão**. 3<sup>a</sup> ed. São Paulo: Bookman, 2004.

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

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

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

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.