

# **Conhecimento e Aprendizagem Gerencial nas Multinacionais Brasileiras: uma Abordagem Interacionista**

**Américo da Costa Ramos Filho**  
**americodacostaramos@gmail.com**  
**UFRRJ/MPGE**

**Resumo:** O objetivo deste estudo é debater a possibilidade interacionista em estudos organizacionais, com ênfase na aprendizagem e conhecimento. São analisadas quatro abordagens teóricas: a neo-institucional, a do capital social, a da singularidade organizacional e a da autopoiesis. Estas abordagens foram em seguida analisadas no âmbito do fluxo de conhecimento gerencial e aprendizagem em multinacionais brasileiras, primeiramente na literatura, depois por meio de uma pesquisa qualitativa do autor, em que foram contrapostos os principais achados às características conceituais das perspectivas em foco. São feitas ainda algumas considerações finais acerca do estudo e suas potencialidades dentro da análise organizacional.

**Palavras Chave:** Aprendizagem - Conhecimento - Multinacionais - Interacionismo - Organizações

## 1. INTRODUÇÃO

O objetivo deste estudo é debater a possibilidade interacionista em estudos organizacionais, com ênfase na aprendizagem e conhecimento. Por enfoque interacionista depreende-se o enfoque no mundo da vida cotidiana e na interação entre as pessoas e grupos, fundamentado em hábitos rotinizados a partir de práticas sociais e na dimensão simbólica (BERGER; LUCKMANN, 2004; DENZIN, 1983; FINE, 2005; HATCH, 1997).

A contribuição deste trabalho não é indicar propriamente uma ou outra abordagem denominada como interacionista, mas conjugar perspectivas teóricas utilizadas frequentemente em estudos organizacionais, porém amarradas pela raiz interacionista, total ou parcial, que a alimenta.

O enfoque interacionista, independentemente de sua origem e contexto histórico, revela-se adequado para a análise da realidade organizacional, na medida em que tem como unidade básica de análise os indivíduos e grupos em interação, e, nas organizações, as interações intra e inter-organizacionais são fundamentais para entender o fenômeno administrativo.

A tradição interacionista é muito extensa, cobrindo particularmente duas grandes tendências, a originada do pragmatismo americano clássico e a contextualizada no pensamento social europeu pós-guerra (DENZIN, 1983).

No pragmatismo, o conhecimento humano é inserido em um contexto de naturalização e historicização (JOAS, 1999; SHOOK, 2002). As tradições pragmatista e interacionista consideram o contexto na transmissão do conhecimento, não o tratando de forma universalista, o que será desenvolvido mais adiante. Os principais representantes do pragmatismo clássico foram Peirce (o enunciador do termo), James, Dewey, e Mead (HAACK, 2006; MENEGHETTI, 2007).

Sobre as premissas interacionistas, à raiz pragmatista são amarradas, de forma direta ou indireta, quatro abordagens teóricas:

- a neo-institucional (BERGER; LUCKMANN, 2004), com conceitos como isomorfismo e ambiente institucional;
- a do capital social (TRACY; TRACY, 2000), que fortalece a noção de redes de relacionamentos sociais;
- a da singularidade organizacional (MEAD, 2004), com os conceitos de identidade, cultura e imagem organizacionais;
- e a da *autopoiesis* (FLEENER, 2000; MINGERS, 1995, com o conceito de auto-referência e auto-similaridade).

A etapa subsequente consistiu de aplicar esta abordagem em uma faceta da realidade organizacional, mais exatamente da realidade do relacionamento entre organizações, que é o relativo ao fluxo de conhecimento gerencial e aprendizagem nas multinacionais, em que, a partir da literatura técnica disponível, são tecidas considerações com base em cada uma das quatro perspectivas interacionistas apresentadas.

Por fim, a partir de uma pesquisa qualitativa do autor com multinacionais brasileiras, envolvendo análise de entrevistas semi-estruturadas e contraposição dos principais achados às características conceituais das perspectivas em foco, foram destacadas algumas de suas conclusões que apresentassem relação com as perspectivas e o enfoque em estudo,



fundamentando a utilidade, pertinência e oportunidade deste tipo de abordagem para os estudos organizacionais.

Assim, este trabalho busca um caminho para o qual há significativo potencial de desenvolvimento, integrando teorias não tão distantes e, pela complementaridade e pelos pontos de alinhamento, construir uma abordagem mais robusta. As fontes não são, evidentemente, novas, mas a combinação destas pode oferecer novos caminhos para o desenvolvimento de teorias, ou ao menos, para um debate mais aprofundado e reflexivo acerca da viabilidade e das possibilidades da integração conceitual que foi feita.

O estudo pretende, assim, oferecer contribuições para o debate sobre a aplicação de perspectivas interacionistas aos estudos organizacionais e sua potencial utilidade, algo que, visto sob tal enfoque integrado, não tem sido comentado mais exaustivamente.

## **2. A PERSPECTIVA NEO-INSTITUCIONAL**

Um precursor da abordagem institucional às organizações foi Selznick (1972), que vê a organização como um instrumento racional orientado aos fins, e as instituições (grupos ou práticas) são resultados da adaptação e da interação, como produtos naturais de pressões e necessidades sociais.

A institucionalização é considerada por Selznick como um processo histórico e o seu significado mais importante é o de infundir valor: “as organizações são imbuídas de valor quando simbolizam as aspirações da comunidade, o seu senso de identidade” (SELZNICK, 1972, p. 17).

Outra base do neo-institucionalismo foi o trabalho de Berger e Luckmann (2004), já citado. A institucionalização surge quando há uma tipificação recíproca de ações de determinado grupo de indivíduos por esse mesmo grupo, passando as tipificações para gerações sucessoras do grupo que as institucionalizou. Organizações institucionalizam realidades cotidianas que existem objetivamente, independentes das pessoas. Como dizem os autores: “a realidade da vida cotidiana mantém-se pelo fato de corporificar-se em rotinas, o que é a essência da institucionalização” (BERGER; LUCKMANN, 2004, p. 198).

Meyer e Rowan (1991) foram autores representativos na afirmação do neo-institucionalismo. Para Meyer e Rowan, práticas e procedimentos institucionalizam-se nas organizações, dando-lhes legitimidade. Produtos, serviços, técnicas, políticas, programas funcionam como mitos poderosos, adotados cerimonialmente. A conformidade com as regras podem conflitar com as de eficiência, enfraquecendo o poder cerimonial institucional. As regras racionalizadas institucionais emergem do trabalho, moldam organizações formais e as expandem incorporando regras como elementos estruturais.

DiMaggio e Powell (1991) são outros autores importantes no neo-institucionalismo e, nos seus primeiros trabalhos salientaram os seguintes aspectos no que se refere ao conceito de isomorfismo: organizações adotam práticas ou estruturas não necessariamente por serem mais eficientes, mas por serem similares a outras organizações que compartilham do seu campo organizacional, composto por fornecedores, clientes, agências reguladoras e organizações que forneçam produtos ou serviços similares, ou seja, que participam reconhecidamente da vida institucional daquela organização.

O isomorfismo pode ser competitivo, como reforça a escola ecológica, institucional, coercitivo (poder, legitimação, expectativa cultural da sociedade ou outras organizações),



mimético (respostas-padrão à incerteza, consultorias) ou normativo (pressões advindas das classes profissionais).

Junto com Meyer, Scott (SCOTT; MEYER, 1991) faz a contraposição entre os ambientes técnicos, voltados a mercados competitivos, eficiência, avaliação de resultados, e a ambientes institucionais, caracterizados por regras e requisitos elaborados nos quais as organizações se conformam para legitimidade e suporte. Entretanto, eles podem também coexistir.

Scott (1991) também enfatiza o conceito de legitimidade no âmbito do neo-institucionalismo, que pode estar relacionada com o apoio cultural, simbólico, obtido pela organização, assim como aspectos de caráter legal, moral ou entendimento comum de determinada situação.

### **3. A PERSPECTIVA DO CAPITAL SOCIAL**

Para Bourdieu (2004a, p. 67), um dos primeiros que analisaram sistematicamente o assunto, o capital social é definido como:

o conjunto de recursos atuais ou potenciais que estão ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de interconhecimento e de inter-reconhecimento ou, em outros termos, à vinculação a um grupo, como conjunto de agente que não somente são dotados de propriedades comuns (passíveis de serem percebidos pelo observador, pelos outros ou por eles mesmos), mas também são unidos por ligações permanentes e úteis.

Outros estudos, ainda que não ligados formalmente ao trabalho de Bourdieu, foram reforçando a ligação entre contexto social, redes de relacionamentos e mundo produtivo. Autores seminais neste processo foram Coleman (1988) e Granovetter (1973).

Granovetter (1973) enfatizou o poder dos laços fracos nas relações entre grupos, que servem de “pontes” entre as redes. O que pode ser difundido a um número maior de pessoas a distâncias maiores tende a passar mais por ligações fracas, ao invés de fortes. As pessoas também, segundo Granovetter, tendem a difundir melhor inovações complexas via ligações fracas, à medida que formam pontes locais.

Para Adler e Kwon (2002), o capital social é uma soma de recursos acorrentes ao indivíduo ou grupo pela sua locação a uma rede de mais ou menos relações sociais duráveis. É uma forma de capital apropriável, que pode ser investida e está fundada na relação entre os atores. Adler e Kwon (2000) vinculam amplamente as teorias neo-institucional e a do capital social. Para Leana e Van Buren III (1999, p. 538), o capital social organizacional é também definido “como um recurso, que reflete o caráter das relações sociais dentro das organizações”. É descoberto pelos níveis de orientação coletiva a metas e confiança compartilhada, gerando valor e facilitando a ação coletiva.

Burt (1997) trabalha o conceito de capital social ligado aos chamados “buracos estruturais” (*structural holes*) que são lacunas entre contatos não redundantes (sem obtenção de formas equivalentes de informação, como nas ligações mais coesivas ou por estruturas que possibilitem informações indiretas às mesmas pessoas), indicando que pessoas que se contatam em redes situadas em cada lado do buraco abrangem diferentes fluxos intrínsecos de informação. Alguém, um *tertius* (um gerente, por exemplo) que sirva de ligação entre estas



duas redes pode tirar uma vantagem. Segundo Burt, redes ricas em buracos estruturais, que define como tendo autonomia *estrutural*, são oportunidades propícias para ações empreendedoras, com benefícios em termos de informação (confiança, coesão etc.) e controle.

#### **4. A PERSPECTIVA DA SINGULARIDADE ORGANIZACIONAL**

Adota-se aqui o conceito de singularidade tendo em vista o quanto esta é moldada pela intersubjetividade. No plano individual, por exemplo, este reflexo da intersubjetividade na construção da singularidade se dá na medida em que o indivíduo compartilha seu ambiente com os seus semelhantes, numa interação mútua. Ao mesmo tempo em que cada um é único, este é condicionado por seus semelhantes, assim como este os condiciona também (MEAD, 2004; SCHUTZ, 1979). Define-se a singularidade, aqui, a partir de um entorno intersubjetivo, envolvendo o que a organização expressa ao ambiente e o que os diversos públicos com que interage expressam a ela de volta (SCHULTZ; HATCH, 2000).

Com relação ao tema da identidade, seu estudo tem sido muito recorrente nos meios acadêmicos e importante para o melhor entendimento de práticas singulares ou coletivas. Tendo como uma raiz importante o interacionismo simbólico, apresenta-se em diversos níveis: individual, social, no trabalho, organizacional, corporativo, a cada um deles correspondendo diversas definições, com origens distintas, muitas divergentes entre si, como uma Torre de Babel (CALDAS; WOOD JR., 1999; SCHULTZ; HATCH, 2000). Os conceitos de identidade organizacional erigiram-se predominantemente da teoria de identidade social, de Albert e Whetten (2004), referindo-se a aspectos centrais, distintivos e duradouros da organização (CALDAS; WOOD JR., 1999; SCHULTZ; HATCH, 2000). Ashforth e Mael (1989) reforçaram, neste debate, a contribuição da teoria da identidade social, derivada da identificação de grupo: indivíduos escolhem atividades de acordo com suas identidades e suportam as instituições que as incorporam.

Os conceitos de identidade e imagem foram articulados por Dutton e Dukerich (2004). A identidade percebe a imagem, julga como outros a vêem e promove as modificações cabíveis. Identidade é como os membros acreditam ser seu caráter enquanto imagem é como estes acreditam que os externos os distinguem, o que é diferente da reputação, que é o real.

Estes conceitos de cultura, identidade e imagem foram sistematizados na abordagem da dinâmica da identidade organizacional de Hatch e Schultz (2002). Fundamentando-se especialmente em Mead (2004), as autoras situam a cultura, identidade e imagem como três partes de um sistema de significados definidores de uma organização. Neste modelo, a cultura estaria na base do “Eu”, com relação à identidade; e a imagem na base do “Mim”, com relação a esta mesma identidade – teríamos aqui a passagem do conceito de identidade individual para o de identidade organizacional. A identidade organizacional, por sua vez, mede a relação entre as imagens dos stakeholders e os valores da cultura interna (SCHULTZ; HATCH, 2000). A relação entre estes três conceitos se dá por quatro processos distintos: a identidade expressa entendimentos da cultura (expressar); a identidade expressa e deixa impressões nos stakeholders e nos outros em geral (impressionar); a identidade espelha as imagens dos stakeholders e dos outros em geral (espelhar); e a identidade é refletida na cultura (refletir).

#### **5. A PERSPECTIVA DA AUTOPOIESIS**

Esta perspectiva foi bastante popularizada pelo trabalho desenvolvido por dois cientistas chilenos: Humberto Maturana e Francisco Varela. Maturana e Varela (2005) vêem a organização autopoietica vinculada a uma fenomenologia biológica, onde os seres vivos produzem-se a si mesmos continuamente em uma rede de interações. A *autopoiesis* é o que





produz a autonomia dos seres vivos, enquanto sistemas. A estrutura de uma unidade é sujeito de uma ontogenia – história de mudanças na estrutura de uma unidade de forma a não haver perda de sua organização específica. Meio e unidade sofrem “mudanças estruturais mútuas e concordantes” (MATURANA; VARELA, 2005, p. 87)”, o chamado acoplamento estrutural, cuja expressão traduz-se na aprendizagem.

O acoplamento estrutural, por sua vez, apresenta semelhanças com o agapismo, conceito tirado de Peirce (2006; TRENTINI, 2005) e visto na seção 2.4.1. Pode-se inferir a relação entre o trabalho de Peirce, “Amor evolutivo”, com o conceito de amor em Maturana e Varela (2005), que coloca o amor como “fundamento biológico do social” e no sentido de “aceitação do outro junto a nós” (MATURANA; VARELA, 2005, p. 269). Nota-se que Peirce costuma usar o biológico na sua argumentação, e Maturana e Varela são biólogos.

A linguagem, como fenômeno social, opera no acoplamento estrutural entre indivíduos. O papel da linguagem enfatizado por Maturana apresenta, segundo Mingers (1995), notáveis semelhanças com as idéias de Mead (2004), provavelmente pela “recursividade” entre o “Eu” e o “Mim”. Ainda que Mingers entenda que tal confluência de idéias se deu de forma independente, talvez esta possa ser explicada também pela origem comum em Peirce (SHOOK, 2002).

A teoria organizacional pode utilizar o conceito de *autopoiesis* ao entender que as organizações podem se relacionar com seus ambientes, buscando manter sua própria identidade ou auto-imagem. Por sua vez, as organizações podem mudar e se desenvolver ao mesmo passo da evolução de suas identidades. Morgan (1996) destaca que as organizações desempenham um papel relevante na construção de seus ambientes ao mesmo tempo em que constroem as suas identidades, porém adverte para o perigo de organizações “egocêntricas” em sua auto-imagem conservarem sua identidade rigidamente, não se adaptando internamente às mudanças do ambiente, o que pode comprometer sua própria sobrevivência.

Nonaka e Takeuchi (1997) e Von Krogh e Roos (1995, 1996) consideram a organização criadora de conhecimento como um sistema autopoietico. Estes últimos enfatizam a idéia de Maturana e Varela sobre linguagem, obtida auto-referencialmente nas organizações, como criadora de conhecimento (e suas práticas de gestão).

Após o panorama conceitual sobre as perspectivas citadas, será visto como elas podem se aplicar nos fenômenos organizacionais. No caso deste estudo, será focado, sob uma ótica interacionista, o fluxo de conhecimento e aprendizagem gerencial nas multinacionais.

## **6. A ANÁLISE INTERACIONISTA NO FLUXO DE CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM GERENCIAL NAS MULTINACIONAIS**

Estudos sobre a transferência de práticas de gestão entre unidades organizacionais se fazem presentes no âmbito internacional, no contexto das empresas multinacionais (BRESMAN; BIRKINSHAW; NOBEL, 1999), sendo um fator crítico em termos de sinergia, eficiência e vantagem competitiva (KOSTOVA, 1999).

A transferência de conhecimentos, práticas e tecnologias gerenciais fomentam a aprendizagem nas multinacionais, seja na matriz, seja nas subsidiárias. Sistemas de rotinas organizacionais são elaborados para aproveitar o conhecimento disperso, mas garantem espaço para a descentralização e o aprendizado local – a dificuldade de se ampliar este equilíbrio é alargada por barreiras culturais ou questões nacionalistas (MACHARZINA; OESTERLE, 2006). Os custos de ajustamento cultural são amenizados em função dos



caminhos de aprendizado percorridos, e fortalecidos pela experiência anterior, no mesmo país, ou nos países de cultura semelhante (BARKEMA; BELL; PENNING, 1996).

Para Kogut e Zander (1993, p. 625), firmas “são comunidades sociais especializadas na criação e transferência interna de conhecimento”. À multinacional bem-sucedida aplica-se este conceito. Macharzina e Oesterle (2006) observam uma maior demanda pelo aprendizado organizacional, em um contexto de maior complexidade. As perspectivas de aprendizagem voltadas às práticas sociais fortalecem uma visão de transferência de conhecimento de duplo sentido em uma organização multinacional, podendo esta partir tanto da matriz para as subsidiárias, quanto das subsidiárias para a matriz, ou ainda entre as próprias subsidiárias.

A gestão das multinacionais por suas práticas envolve, portanto, diversas considerações e perspectivas relacionadas à aprendizagem, envolvendo: agentes gerenciais, as redes de interações, as identidades organizacionais e nacionais, e as estruturas institucionalizadas. O aprendizado repercute interativamente nas várias unidades constituintes das multinacionais, em contextos, capacidades e histórias singulares. Assim podem ser usadas as perspectivas interacionistas para codificar algumas abordagens de análise organizacional aplicadas à aprendizagem e conhecimento em multinacional. Assim,

- a perspectiva neo-institucionalista trabalha a reação das práticas globalizantes em ambientes locais;
- a perspectiva da construção da singularidade organizacional trabalha a confluência de imagens e de identidades em redes complexas como as multinacionais;
- a perspectiva da *autopoiesis* desenvolve, dentro do próprio sistema organizacional, as suas práticas gerenciais como resposta interna às pressões globais ou de unidades organizacionais influentes dentro da rede;
- a perspectiva do capital social consolida a noção de organizações como redes diferenciadas e repositórios de fluxos de conhecimento.

O institucionalismo, por exemplo, tem contribuído para o efeito da internacionalização na aprendizagem, no tocante ao entendimento do papel do isomorfismo, da institucionalização das práticas e da legitimização. O institucionalismo proporciona também um ambiente propício para o exame de como os sistemas da matriz são tratados, adaptados e sustentados em uma subsidiária de um país diferente da matriz (MIR; SHARPE, 2004).

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

Guler, Guillén e Macpherson (2002) concentraram-se, na prática de certificação em sistemas de qualidade pela ISO 9000, estudando sua implantação em 85 países entre 1993 e 1998, trabalhando também com o referencial neo-institucional, focando os efeitos coercitivos, normativos e miméticos. A globalização é vista como a força isomórfica mais poderosa e operadora dentro dos canais institucionais. Novamente é enfatizada a idéia de que as práticas



de gestão são condicionadas por efeitos endógenos, ainda mais no contexto multinacional, no qual as aquisições e integrações desempenham um significativo papel. Já Caldas e Vasconcelos (2002), com base em uma pesquisa quantitativa em setenta implementações de ISO 9000 no Brasil, confirmaram a existência de implementações do tipo cerimonial, com maior apego a rituais e elementos simbólicos de técnicas gerenciais, e que estes tinham um efeito negativo no desempenho. O cerimonialismo só conduzia ao sucesso se acompanhado por uma obtenção de resultados, sejam na produtividade, na flexibilidade, no melhor relacionamento com os clientes, ou no crescimento, entre outros.

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

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

No caso do capital social, este dinamiza as relações interorganizacionais e os fluxos de conhecimento entre matriz e subsidiária, seja por indivíduos-chave, ou por grupos de influência, sem contar com a forte relação entre redes e conhecimento (Van WIJK; VAN DEN BOSCH; VOLBERDA, 2006), materializada pelo capital social.

Kostova e Roth (2003) sugerem que é importante para as multinacionais construir capital social como um bem público e privado, desde que seja um elemento facilitador da coordenação de atividades além-fronteiras. Enquanto a simples interdependência geralmente pode ser gerenciada por arranjos estruturais simples, como políticas, diretrizes e procedimentos, a complexa exige mais, no caso, o capital social. Diferenças culturais e institucionais nos vários ambientes nacionais em que as multinacionais operam resultam freqüentemente numa falta de normas e valores compartilhados pela organização. O capital social reduz os atritos das interações entre unidades.

Os autores realçam a figura do “quebra-barreiras”, ou *boundary spanners*, indivíduos que prestam um papel comunicador entre organizações, como fornecedores ou clientes, ou neste caso, entre matriz e subsidiárias, com contatos atuais ou anteriores e diretos com a matriz. Seus contatos viabilizam o ativo social (KATZ; KAHN, 1978; ZAHEER; McEVILY; PERRONE, 1998). O capital social privado gerado será reflexo da extensão e eficácia das interações. A motivação dos “quebra-fronteiras” é importante para influenciar a unidade quanto ao valor percebido para seu capital social. A relevância da informação social sobre as relações subunidade-matriz é função da capacidade de influência nas percepções da subunidade dos *boundary spanners* e da sua motivação.

Nohria e Ghoshal (1997) usam também o conceito de capital social em sua formulação sobre as multinacionais, como rede diferenciada, de forma semelhante a Burt (1997). As ligações são de três tipos: locais entre as próprias subsidiárias; matriz-subsidiária; ligações





entre subsidiárias. Para os autores, o capital social é uma “cola” dos nós, dessa rede diferenciada.

Tem-se, ainda, o papel da identidade no processo de aprendizagem. Para Kogut e Zander, é a identidade que estrutura o conhecimento social de coordenação e aprendizagem – representantes da natureza da firma (KOGUT; ZANDER, 1996). O conhecimento da firma passa a ser mais valioso do que as transações do mercado, quando a identidade conduz a este conhecimento social. Regras e procedimentos são aprendidos, assim como a coordenação e comunicação são facilitadas, mediante a identificação. A identidade compartilhada pode, inclusive, orientar a incompatibilidade de práticas com o negócio.

Starkey e Brown (2000) relacionam aprendizagem e identidade. A aprendizagem que promove mudança de identidade ressocializa e reintegra os aspectos estruturais, processuais e de conteúdo do *self* de modo a defender-se da ansiedade e satisfazer a necessidade de auto-estima. A aprendizagem organizacional funciona aqui em forma de auto-reflexividade crítica e com diálogos focados na identidade e que promovem atitudes de sabedoria.

Corley e Gioia (2006) ratificam a idéia de que identidade e aprendizagem organizacional estão fortemente entrelaçadas. Com base no conceito de fluidez da identidade, ou seja, na sua mutabilidade, defendem a idéia de que a organização deve reaprender sua identidade. A mudança na identidade é um processo de construção de significados (compartilhados) que, por sua vez, é um aspecto fundamental na aprendizagem organizacional: uma aprendizagem semântica, na visão dos autores.

As teorias de identidade e imagem ajudam a entender melhor o desempenho dos processos de integração, considerando tanto as particularidades organizacionais quanto as globais e locais. Como destacam Child e Rodrigues (2006), a identidade social (organizacional, nacional, ocupacional) apresenta forte relação com a aprendizagem organizacional e o compartilhamento de conhecimentos: estes ficam facilitados quanto maior a sinergia organizacional e a identificação resultante, ainda mais em contextos complexos como a transferência de conhecimento em multinacionais.

Já quanto à aplicação da perspectiva autopoietica no desenvolvimento do conhecimento em multinacionais, duas propriedades merecem, para Von Krogh, Roos e Yip (1996), atenção específica: os jogos de linguagem e os processos de auto-similaridade. Por jogos de linguagem entende-se o processo de criação e manutenção da linguagem organizacional (normas, regras, valores, comunicações, práticas). No âmbito da internacionalização e de aquisições decorrentes da mesma, os jogos de linguagem sofrem dramática turbulência. A linguagem “é a moeda do desenvolvimento do conhecimento” (Von KROGH; ROOS, 1996, p. 220) e, dentro da perspectiva autopoietica, gerenciar as “conversações” é fundamental, especialmente no âmbito da transferência de conhecimento. Quanto à auto-similaridade, Von Krogh e Roos (1995) dão um exemplo aplicado à gestão internacional. No processo inicial de internacionalização de uma empresa, é característica a existência de uma divisão internacional separada do negócio doméstico, com forte tendência a distinções nos processos de gestão, como planejamento, orçamento, análise de desempenho e compensação. Já quando a companhia torna-se global, há uma crescente integração geográfica de atividades e estratégias e as subsidiárias assumem diferentes papéis de acordo com sua função na cadeia de valor. No estágio intermediário, há uma crescente duplicação de atividades pelos países e autonomia local, tanto na matriz quanto nas unidades.



No que concerne à aprendizagem, Maula (2000) enfatiza o papel da firma como uma entidade autopoietica, com uma função sensorial, com abertura interativa junto ao ambiente e uma função de memória auto-referencial que assegura o funcionamento da empresa: a integração destas funções permite um melhor fluxo do conhecimento e a contínua aprendizagem. A autora examinou estes conceitos junto a empresas de forte atuação global, reforçando uma maior repercussão do conceito de *autopoiesis* em multinacionais.

## **7. UMA APLICAÇÃO DA ABORDAGEM**

Para corroborar a aplicabilidade desta abordagem, foi feita uma pesquisa de campo por meio de um estudo múltiplo de casos (YIN, 2005). Foram selecionadas cinco empresas brasileiras a partir de critérios pré-estabelecidos, especialmente o índice de internacionalização estabelecido pela UNCTAD - Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD, 2007). A pesquisa com as empresas foi feita junto às suas sedes em uma primeira etapa, e numa segunda etapa, junto a uma ou duas unidades no exterior, *in loco* ou com profissionais que tiveram experiência nestes países. Os principais sujeitos da pesquisa foram profissionais ou gerentes responsáveis pelo desenvolvimento da gestão, assessores ou consultores internos das empresas, de forma a extrair sua experiência na implantação das práticas e modelos de gestão. Dentre os gerentes, encontraram-se tanto os de funções corporativas (gestão organizacional, estratégia, recursos humanos), como também de linha, quando acessíveis.

A pesquisa teve natureza qualitativa e foi composta especialmente de entrevistas em profundidade semi-estruturadas e observação direta (FLICK, 2004, MILES; HUBERMAN, 1994), Foram realizadas, nas duas etapas, aproximadamente 60 entrevistas, sendo 60% no Brasil, incluindo as sedes das empresas escolhidas e 40% no exterior, feitas em países da Europa e América do Sul. O conteúdo foi analisado e categorizado de forma a se relacionar com as proposições do modelo de análise, acrescido de outras que lhe fossem complementares, sendo comparados (QUIVY; VAN CAMPENHOUDT, 2005) e suas proposições teóricas (YIN, 2005), para fins de validação ou ajustamento destas, ou ainda a inclusão de outras proposições que emergiram do campo.

A pesquisa pôde verificar uma série de proposições, entre as quais, as seguintes, ligadas às perspectivas interacionistas estudadas, aqui apresentadas sucintamente:

*1) A aprendizagem gerencial advinda da difusão e transferência de tecnologias gerenciais em cada unidade enfrenta pressões institucionais concorrentes de alinhamento entre sistemas corporativos ou globais, práticas de outras unidades e práticas organizacionais locais.*

Houve empresas subsidiárias/coligadas em que se percebeu, a partir das entrevistas, alguma aplicação cerimonial dos sistemas e práticas da matriz, incorporando-as por convenção e de forma a não gerar maiores conflitos. Para citar um exemplo, em uma das empresas estavam estampados nas salas e galpões das unidades no exterior a Política da Qualidade, Missão, Princípios, Práticas da Qualidade como o 5S, entre outros, porém, muitos desatualizados, ou de períodos diferentes, parecendo decorativos.

Convém dizer aqui, todavia, que as proposições de Rosenzweig e Singh (1991) a respeito das pressões opostas sofridas pelas subsidiárias de multinacionais, uma do ambiente local, outra da consistência interna, em que se inclui a força da matriz, são válidas no contexto da pesquisa. As dificuldades e incertezas de subsidiárias ou coligadas em assimilar um modelo de gestão da adquirente são bem referenciadas a tais tipos de pressões.



O isomorfismo está presente na própria linguagem comum de gestão. A influência de profissionais de gestão foi muito importante para a disseminação das normas ISO e da certificação, e no Brasil, pode ter sido contributivo para uma maior familiarização das empresas com o ambiente internacional. Já a legitimidade (KOSTOVA; ZAHEER, 1999), é dificultada em organizações etnocêntricas e de menor visibilidade em termos geopolíticos, como nas organizações brasileiras estudadas, dificultando a implantação de suas práticas e valores, principalmente nos países mais desenvolvidos. O processo de transferência fica ainda mais delicado quando as firmas locais mantêm uma legitimidade representativa, oriunda de seu histórico anterior, o que se notou em algumas unidades visitadas no exterior.

*2) A falta de permeabilidade entre culturas e identidades de subsidiárias e matriz dificulta a aprendizagem gerencial advinda da difusão e transferência de tecnologias gerenciais.*

Há resistências, até maiores, da matriz, em ceder a algo significativamente diferente dos valores fundadores. Então, a identidade não se forma a contento, nem se estrutura a aprendizagem (KOGUT; ZANDER, 1996). Uma cultura dita “forte”, ou narcisista, ou pouco aberta às mudanças, portanto, pode vir a dificultar o aprendizado. Os comportamentos clássicos de processos de gestão da mudança estão presentes nas empresas adquiridas, com a renovação de pessoal e busca de aliados. Por outro lado, se a empresa vai mal e um novo adquirente consegue levá-la, a identificação tende a aumentar, vencendo a. “síndrome do saque” que acomete as empresas sua empresa adquirente sai da arena competitiva.

*3) A aprendizagem gerencial advinda da transferência e difusão de tecnologias gerenciais entre as unidades organizacionais e a matriz é adquirida por um processo de relacionamento organizacional auto-referenciado, com a preservação da auto-imagem e identidade das unidades envolvidas.*

Qualquer modelo visto nas entrevistas repercutiu mais ou menos na unidade a partir da maneira pela qual esta internalizou as mudanças e as assimilou de fato, produzindo nela sua resposta ao que era colocado. Não havendo isto, o cerimonialismo institucional imperava, entre outros mecanismos de resistência. A aprendizagem e a produção de conhecimento, gerencial, neste estudo, são mais induzidos do que simplesmente recebidos. A dificuldade e a resistência das matrizes de reconhecerem a recursividade e o caráter mútuo implícito em uma interação obstaculizam a viabilização de uma aprendizagem organizacional mais ampla.

*4) A aprendizagem gerencial advinda da transferência e difusão de tecnologias gerenciais entre subsidiárias e matriz é dependente do capital social a ser formado, aumentando esta dependência com a complexidade dos relacionamentos existentes.*

O *boundary spanner* (KOSTOVA; ROTH, 2003) torna-se o recurso mais utilizado para aumentar o capital social e, conseqüentemente, reduzir a resistência no tocante às interações entre unidades. Este personagem pode representado pelo gerente ou técnico da matriz, que passa um tempo da unidade e contribui com sua experiência na implantação de sistemas ou internalização de valores, ou o gerente ou técnico de uma unidade que vai à matriz para conhecer o que lá é feito e é “cooptado” para servir de ponte da transferência de sistemas e valores para a unidade. Por sua vez, as redes ainda não avançaram muito institucionalmente, tornando-se dependentes dos conectores e outras pessoas-chave.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode ser depreendido que as abordagens interacionistas são familiares aos estudos organizacionais, haja vista as perspectivas selecionadas no presente trabalho. Assim como na Gestão Internacional, este tipo de análise apresenta também aplicações em outros campos.

Organizações pressupõem relações, tanto entre elas, como entre indivíduos pertencentes a elas. Logo, abordagens que estejam alinhadas à natureza interativa das relações organizacionais podem oferecer contribuições interessantes, tanto entre organizações, como entre unidades da própria organização, particularmente relevante em função da tendência de consolidação das empresas, envolvendo fusões e aquisições, inclusive em nível internacional.

Todas as abordagens tratadas podem ajudar a explicar melhor a natureza destes relacionamentos e, ao entender as origens pragmatistas, interacionistas e contextualistas das mesmas, tem-se um arcabouço conceitual que ratifica uma visão coerente.

Algumas aplicações aos estudos organizacionais podem ser empreendidas sob esta abordagem, incorporando casos que forneçam mais subsídios à ótica apresentada. Um exemplo de aplicação bastante oportuno, conforme visto, refere-se aos estudos sobre aprendizagem e transferência de conhecimento nas organizações em ambientes complexos, incluindo os internacionais. Outro campo bastante promissor refere-se à formação de redes organizacionais para fins diversos, como os arranjos produtivos, inovação e empreendedorismo, responsabilidade social, entre outros. Iniciativas de consolidação de melhores práticas, sua modificação e eventual enriquecimento a partir da relação com outras organizações e a elaboração de estudos de benchmarking, constituem uma terceira possibilidade de aplicação de estudos organizacionais sob o viés interacionista. Uma quarta alternativa é estudar como se dá o comportamento das organizações em um ambiente repleto de associações organizacionais de diversos tipos, como fusões, aquisições e *joint-ventures*. Sem esgotar outras possibilidades, outra linha de pesquisa seria o estudo de ciclo de vida das organizações sob a ótica de suas interações entre elas próprias e com o ambiente.

Obviamente, esta análise de natureza interacionista é um entre outros caminhos dentre os estudos organizacionais. Além disto, não se trata de algo novo em sua essência, tanto do ponto de vista teórico quanto do metodológico, mas a combinação das perspectivas estudadas, não muito usual, é que pretende se apresentar como contribuição. Portanto, desenvolver esta abordagem ajuda a integrar questões técnicas e sociais, o que é determinado estruturalmente pelo ambiente e o que passível da agência do contexto social onde as práticas se processam, na medida em que a interação implica o reconhecimento da pluralidade e de visões diferentes que enriquecem o fenômeno organizacional a ser estudado.

## REFERÊNCIAS

- ADLER, Paul S.; KWON, Seok-Woo. Social Capital: prospects for a new concept. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 27, n. 1, p. 17-40, Jan. 2002.
- ALBERT, Stuart; WHETTEN, David A. Organizational Identity. In: HATCH, Mary Jo; SCHULTZ, Majken (Ed.). **Organizational Identity: a reader**. Oxford: Oxford University Press, 2004. p. 89-118.
- ASHFORTH, Blake E.; MAEL, Fred. Social Identity theory and the organization. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 14, n. 1, p. 20-39, Jan. 1989.
- BARKEMA, Harry G.; BELL, John H. J.; PENNING, Johannes M. Foreign Entry, Cultural Barriers, and Learning. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 17, n. 2, p. 151-166, Feb. 1996.
- BERGER, Peter; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**. 24. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.





- BOURDIEU, Pierre. O capital social: notas provisórias. In: NOGUEIRA, M. A.; CATANI, A. (Org.). **Escritos de educação**. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 2004. p. 67-69.
- BRESMAN, Henrik; BIRKINSHAW, Julian; NOBEL, Robert. Knowledge Transfer in International Acquisitions. **Journal of International Business Studies**, Hampshire, v. 30, n. 3, p. 439-462, Third Quarter 1999.
- BURT, Ronald S. The contingent value of social capital. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 42, n. 2, p. 339-365, June 1997.
- CALDAS, Miguel P.; VASCONCELOS, Flávio C. Ceremonial Behavior in Organizational Intervention: the case of ISO 9000 diffusion in Brazil. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/ler\\_pdf.php?cod\\_edicao\\_trabalho=2765](http://www.anpad.org.br/ler_pdf.php?cod_edicao_trabalho=2765)>. Acesso em: 21 jan. 2008.
- CALDAS, Miguel P.; WOOD Jr., Thomaz. Identidade organizacional. In: \_\_\_\_\_. Thomaz. **Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 113-134.
- CHILD, John; RODRIGUES, Suzana. Social Identity and Organization Learning. In: EASTERBY-SMITH, Mark; LYLES, Marjorie. **The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**. 3. ed. Malden: Blackwell, 2006. p. 535-556.
- COLEMAN, James S. Social Capital in the Creation of Human Capital. **The American Journal of Sociology**, Chicago, v. 94, Supplement: Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure, p. S95-S120, 1988.
- CORLEY, Kevin G.; GIOIA, Dennis A. Semantic Learning as change enabler: relating Organizational Identity and Organizational Learning. In: EASTERBY-SMITH, Mark; LYLES, Marjorie. **The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**. 3. ed. Malden: Blackwell, 2006. p. 623-638.
- DENZIN, Norman K.. Interpretive interactionism. In: MORGAN, Gareth (Ed.). **Beyond Method: strategies for social research**. Beverly Hills: Sage, 1983, p. 129-146.
- DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The Iron Cage revisited: institucional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: POWELL, Walter W.; DiMAGGIO, Paul. J. (Ed.). **The new institutionalism in organization analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991. p. 63-82.
- DUTTON, Jane; DUKERICH, Janet. Keeping na Eye on the Mirror: Image and Identity in organizational adaptation. In: HATCH, Mary-Jô; SCHULTZ, Majken (Ed.). **Organizational Identity: a Reader**. Oxford: Oxford University Press, 2004. p. 184-222.
- FINE, Gary A. O triste espólio, o misterioso desaparecimento e o glorioso triunfo do interacionismo simbólico. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 4, p. 87-105, out./dez. 2005.
- FLEENER, M. Jayne. Dewey's Logic and Social Autopoiesis: creative forces for/of social (r)evolution. In: ANNUAL MEETING OF THE AMERICAN EDUCATIONAL RESEARCH ASSOCIATION, 2000, New Orleans. **Anais Eletrônicos...** Washington DC: American Educational Research Association, 2000. Disponível em: <[http://eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2/content\\_storage\\_01/0000000b/80/22/28/4f.pdf](http://eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2/content_storage_01/0000000b/80/22/28/4f.pdf)>. Acesso em: 11 mar. 2007.
- FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- HAACK, Susan. Introduction. In: \_\_\_\_\_. **Pragmatism, old and new**. New York: Prometheus Books, 2006. p. 15-67.
- HATCH, Mary Jo. **Organization Theory: modern symbolic and postmodern perspectives**. Oxford: Oxford University Press, 1997.
- HATCH, Mary Jo; SCHULTZ, Majken. The dynamics of organizational identity. **Human Relations**, Thousand Oaks, v. 55, n. 8, p. 989-1018, Ago. 2002.
- JOAS, Hans. Interacionismo simbólico. In: GIDDENS, Anthony; TURNER, Jonathan (Org.). **Teoria Social hoje**. São Paulo: UNESP, 1999. p. 127-174.
- \_\_\_\_\_. **Pragmatism and Social Theory**. Chicago: University of Chicago Press, 1993.
- KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia Social das Organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1978.
- KOGUT, Bruce; ZANDER, Udo. Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation. **Journal of International Business Studies**, Hampshire, v. 24, n. 4, p. 625-645, Fourth quarter 1993.





\_\_\_\_\_. What Firms Do? Coordination, Identity, and Learning. **Organization Science**, Pittsburgh, v. 7, n. 5., p. 502-518, Sep./Oct. 1996.

KOSTOVA, Tatiana. Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: a Contextual Perspective. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 24, n. 2, p. 308-324, Apr. 1999.

KOSTOVA, Tatiana; ROTH, Kendall. Social Capital in Multinational Corporations and a Micro-Macro model of its formation. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 28, n. 2, p. 297-317, Apr. 2003.

KOSTOVA, Tatiana; ZAHEER, Srilata. Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 24, n. 1, p. 64-81, Jan. 1999.

LEANA, Carrie R.; Van BUREN III, Harry J. Organizational social capital and employment practices. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 24, n. 3, p. 538-555, July 1999.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis; SEIFFERT JUNIOR, René E. Ambiente, recursos e interpretação organizacional: um modelo para análise de estratégias de internacionalização. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3., 2004, São Paulo. **Anais Eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/eneo/2004/dwn/eneo2004-037.pdf>>. Acesso em: 9 dez. 2005.

MACHARZINA, Klaus; OESTERLE, Michael-Jörg; BRODEL, Dietmar. Aprendizado em multinacionais. In: TANURE, Betania; DUARTE, Roberto G. (Org.). **Gestão internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 107-151.

MATURANA, Humberto R.; VARELA, Francisco J. **A árvore do conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana**. 5.ed. São Paulo: Palas Athena, 2005.

MAULA, Marjatta. The senses and memory of a firm: implications of autopoiesis theory for knowledge management. **Journal of Knowledge Management**, Bradford, v. 4, n. 2, p. 157-161, jun. 2000.

MEAD, George H. The Self, the I and the Me. In: HATCH, Mary Jo; SCHULTZ, Majken (Ed.). **Organizational Identity: a Reader**. Oxford: Oxford University Press, 2004. p. 30-34.

MENEGHETTI, Francis K. Pragmatismo e os pragmáticos nos estudos organizacionais. **Cadernos EBAPe.br**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, mar. 2007. Disponível em: <[http://www.ebape.fgv.br/cadernosebape/asp/dsp\\_texto\\_completo.asp?cd\\_pi=4868\\_86](http://www.ebape.fgv.br/cadernosebape/asp/dsp_texto_completo.asp?cd_pi=4868_86)> Acesso em: 03 abr. 2007.

MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Formal structure as Myth and Ceremony. In: POWELL, Walter W.; DiMAGGIO, Paul. J. (Ed.). **The new institutionalism in organization analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991. p. 41-62.

MILES, Mathew B.; HUBERMAN, Alan M. **Qualitative Data Analysis**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 1994.

MINGERS, John. **Self-Producing Systems: implications and applications of autopoiesis**. New York: Plenum Press, 1995.

MIR, Raza A.; SHARPE, Diana. Transferring Managerial Practices Within Multinationals: Control, Resistance and Empowerment. In: ACADEMY OF MANAGEMENT BEST CONFERENCE PAPER, 2004, New Orleans. **Anais eletrônicos...** Briarcliff Manor: Academy of Management, 2004. Disponível em: <[http://www.aom.pace.edu/Cms/Workshops/New%20Orleans/NO\\_Papers/11430cms.doc](http://www.aom.pace.edu/Cms/Workshops/New%20Orleans/NO_Papers/11430cms.doc)>. Acesso em: 22 dez. 2005.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NOHRIA, Nitin; GHOSHAL, Sumantra. **The Differentiated Network**. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PEIRCE, Charles S. **Amor evolutivo. Grupo de estudos peirceanos: traducciones de C.S. Peirce em espanhol**. Navarra: Universidade de Navarra, 2006. Disponível em: <<http://www.unav.es/gep/AmorEvolutivo.html>>. Acesso em: 24 abr. 2007.

QUIVY, Raymond; Van CAMPENHOUDT, Luc. **Manual de investigação em Ciências Sociais**. 4.ed. Lisboa: Gradiva, 2005.

ROSENZWEIG, Philip M.; SINGH, Jitendra V. Organizational Environments and the Multinational Enterprise. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 16, n. 2, 340-361, Apr. 1991.



SCHULTZ, Majken; HATCH, Mary Jo. Scaling the Tower of Babel: Relational Differences Between Identity, Image, and Culture in Organizations. In: HATCH, Mary Jo; SCHULTZ, Majken; LARSEN, M. H. **The Expressive Organization**. London: Oxford University Press, 2000. p. 11-35.

SCHUTZ, Alfred. **Fenomenologia e relações sociais**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979.

SCOTT, Walter R.. Unpacking Institutional Arguments. In: POWELL, Walter W.; DiMAGGIO, Paul. J. (Ed.). **The new institutionalism in organization analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991. p. 164-182.

SCOTT, Walter R.; MEYER, John W. The Organization of Societal Sectors: propositions and early evidence. In: POWELL, Walter W.; DiMAGGIO, Paul. J. (Ed.). **The new institutionalism in organization analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991. p. 108-140.

SELZNICK, Philip. **A liderança na Administração: uma interpretação sociológica**. Rio de Janeiro: FGV, 1972.

SHOOK, John R. **Os pioneiros do pragmatismo americano**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

STARKEY, Ken; BROWN, Andrew D. Organizational identity and learning: a psychodynamic perspective. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 25, n. 1, p. 102-120, Jan. 2000.

TRACY, Patsy D.; TRACY, Martin B.. A conceptual framework of social capital and civil society: The re-emergence of John Dewey. In: THE YEAR 2000 INTERNATIONAL RESEARCH, 1., 2000, Helsinki. **Anais Eletrônicos...** Genebra: International Social Security Association, 2000. Disponível em: <<http://www.issa.int/pdf/helsinki2000/topic4/2tracy.pdf>>. Acesso em: 11 mar. 2007.

TRENTINI, Luiz Nelson O. A cosmo-semiótica de Peirce e os sistemas usuários de signos: da transdução microrgânica à comunicação midiática. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 28., 2005, Rio de Janeiro. **Anais Eletrônicos...** São Paulo: Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2005. Disponível em: < <http://reposcom.portcom.intercom.org.br/dspace/bitstream/1904/16869/1/R0796-1.pdf>>. Acesso em: 11 abr. 2007.

UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development). **World Investment Report 2007: Transnational Corporations, Extractive Industries and Development**. Disponível em: < [http://www.unctad.org/en/docs/wir2007\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/wir2007_en.pdf)>. Acesso em: 11 jul. 2008.

Van WIJK, Raymond; Van DEN BOSCH, Frans A. J.; VOLBERDA, Henk W. Knowledge and Networks. In: EASTERBY-SMITH, Mark; LYLES, Marjorie. **The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**. 3. ed. Malden: Blackwell, 2006. p. 428-453.

Von KROGH, Georg; ROOS, Johan. **Organizational epistemology**. New York: St. Martins, 1995.

Von KROGH, Georg; ROOS, Johan; YIP, George. A note on the epistemology of globalizing firms. In: Von KROGH, Georg; ROOS, Johan (Ed.). **Managing Knowledge: perspectives on cooperation and competition**. London: Sage, 1996. p. 203-217.

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

ZAHEER, Akbar; McEVILY, Bill; PERRONE, Vincenzo. Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. **Organization Science**, Pittsburgh, v. 9, n. 2, p. 141-159, mar./abr. 1998.