

## SINOPSE

O objetivo final do estudo é verificar, pela perspectiva brasileira, como aspectos globais e contextuais influenciam o aprendizado gerencial em multinacionais. Supõe-se que o aprendizado gerencial da interação entre matriz e subsidiárias/coligadas de uma corporação multinacional está sujeito a dois tipos de forças, operantes tanto no nível nacional quanto no organizacional: a convergente, relacionada a práticas organizacionais estandardizadas e globais; e a divergente, em que o aprendizado é considerado como uma prática social sujeita às singularidades organizacionais e culturais.

Para verificar a suposição foi montado um modelo, composto por quatro dimensões, cuja combinação influencia o fluxo de conhecimento resultante e a aprendizagem obtida: a internacional (diversidade cultural e política); a global (forças universalizantes de valores e práticas); a gerencial (capacidades e recursos gerenciais consolidados como melhores práticas na organização); e a interorganizacional (interação entre matriz e subsidiárias).

Após uma revisão da literatura especializada e consulta a especialistas em instituições como o INMETRO, ABNT/CB-25, ISO/TC 176, entre outros, empreendeu-se a pesquisa de campo, que constou de cinco casos de empresas brasileiras internacionalizadas, com sistemas de gestão implementados. Os principais sujeitos da pesquisa foram gestores e profissionais/gerentes responsáveis pelo desenvolvimento da gestão. Os dados foram coletados inicialmente na sede e complementados pela busca de informações no exterior, *in loco*, ou com gestores/profissionais expatriados que retornaram ao Brasil.

Os resultados obtidos validaram as proposições de que a aprendizagem gerencial ...

- *é direcionada pelas práticas do capitalismo global e pela a cultura global, reproduzindo uma visão hegemônica e uma linguagem comum (dimensão global);*
- *incorpora valores gerenciais dominantes, ainda que com variações em sua aplicação às unidades; é produto da assimilação das práticas gerenciais planejadas e reconhecidas internacionalmente, tendo força de aculturação, embora não completa; resulta predominantemente da prática gerencial no trabalho; é impactada, além de fatores gerenciais e interculturais, pelo ambiente de negócio circundante ao setor onde a empresa atua; e dá-se segundo suas capacidades e recursos, direcionando a forma de assimilação das práticas e tecnologias, de uso global ou não (dimensão gerencial);*
- *é afetada pela diversidade intercultural envolvendo os países da matriz e das unidades onde a empresa atua e dá-se como reprodução do contexto político entre os países da matriz e das subsidiárias (dimensão internacional);*
- *enfrenta pressões de alinhamento entre sistemas corporativos ou globais, práticas de outras unidades e práticas locais; é dificultada quando falta permeabilidade entre culturas e identidades das diversas unidades de uma Multinacional; é afetada pelo quanto a matriz ou subsidiária absorve do relacionamento com as demais unidades; e é facilitada pelo desenvolvimento das redes de conhecimento (dimensão interorganizacional).*

São expostos ainda outros achados do estudo, suas contribuições gerais e recomendações para futuras pesquisas, assim como extensões do modelo proposto.

## APRESENTADOR



AMÉRICO DA COSTA RAMOS FILHO é administrador e engenheiro, Doutor em Administração pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. Certificado em Engenharia da Qualidade e em Excelência Organizacional pela American Society for Quality – ASQ, da qual é membro Sênior. Atua na Petrobras há 20 anos nas áreas de Gestão, Recursos Humanos e Planejamento. Possui também experiência acadêmica de 20 anos como professor universitário, conferencista e pesquisador, sendo autor de diversos artigos em periódicos e eventos técnicos e acadêmicos, com enfoque em assuntos como Gestão da Qualidade, Aprendizagem e Conhecimento Gerencial nas Organizações, Gestão Internacional, Gestão de Pessoas e Estratégia Organizacional.