

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

GESTÃO DO CONHECIMENTO EM
CONTEXTO DE
INTERNACIONALIZAÇÃO: A
TRANSFERÊNCIA DE
CONHECIMENTO PARA AS
SUBSIDIÁRIAS ANGOLANAS E A
INFLUÊNCIA DOS FATORES
CULTURAIS NESTE PROCESSO

Graciete Rodrigues Barbosa do Nascimento

Lisboa, Janeiro de 2016

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

GESTÃO DO CONHECIMENTO EM
CONTEXTO DE
INTERNACIONALIZAÇÃO: A
TRANSFERÊNCIA DE
CONHECIMENTO PARA AS
SUBSIDIÁRIAS ANGOLANAS E A
INFLUÊNCIA DOS FATORES
CULTURAIS NESTE PROCESSO

Graciete Rodrigues Barbosa do Nascimento

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo, realizada sob a orientação científica do Prof. Carlos Manuel da Silva Nunes, Especialista na área científica de Liderança, Gestão de Equipas e Captação de Oportunidades.

Constituição do Júri:

Presidente - Doutor José Moleiro Martins

Arguente - Doutor Rúben Raposo

Vogal - Especialista Carlos da Silva Nunes

Lisboa, Janeiro de 2016

Declaro ser a autora desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou em qualquer uma das partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio – a utilização de elementos alheios sem referência ao autor – constitui uma grave falha de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

*“Numa economia onde a única certeza é a incerteza,
a única fonte de vantagens competitivas é o conhecimento.”*

Nonaka (1997:27)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente quero agradecer a Deus por, quer perante momentos de inspiração e entusiasmo quer em momentos de desânimo e frustração que surgiram ao longo da elaboração desta investigação, nunca deixou-me desistir de atingir os meus traçados objetivos. Ele iluminou-me sempre, em todos estas fases, transmitindo-me força necessária para continuar. Estou-lhe grato, pelo que com alegria posso dizer “Graças a Deus”.

Nesta linha reservo os meus agradecimentos também para a minha família, em especial aos meus pais, Aurora e Horácio, pelo esforço e determinação que sempre tiveram em apostar na minha formação.

É com bastante agrado que aqui expresso os meus profundos, sinceros e honrosos agradecimentos ao meu orientador Especialista Dr. Carlos Nunes que infalivelmente esteve sempre disponível em ajudar neste desafio que foi a realização da investigação, sempre com boa disposição, paciência e dedicação. Não esquecendo o seu profissionalismo, o meu muito obrigado!

Um especial agradecimento as/aos empresas/entrevistados que despenderam do seu tempo para as entrevistas, pois sem as suas disponibilidades a realização da parte empírica desta pesquisa não seria possível. As suas respostas foram uma mais-valia para o trabalho de investigação. Obrigado.

Aos meus amigos que, direta ou indiretamente, tiveram um papel importante durante o período de elaboração da dissertação. Os meus agradecimentos por compreenderem a minha ausência nas atividades organizadas.

Não esquecendo, um agradecimento profundo à uma pessoa especial que com a sua persistência, resiliência, presença e paciência nunca duvidou das minhas capacidades.

É com o equilíbrio e contribuição destas pessoas que consegui chegar ao fim do caminho com uma grande satisfação e uma vontade enorme de recomeçar novamente uma nova etapa. Sem dúvida que este desafio, apesar de muito complexo, foi uma grande aprendizagem.

RESUMO

Esta investigação procura compreender como ocorre a transferência de conhecimento entre empresas-mãe portuguesas e suas subsidiárias angolanas, além de elucidar os aspetos culturais que podem influenciar tal processo.

Para atender a este propósito, a pesquisa debruça-se sobre quatro pilares teóricos: 1) a internacionalização das empresas, 2) gestão do conhecimento, 3) transferência de conhecimento em contexto de internacionalização e 4) cultura. Em termos metodológicos, foi adotada uma abordagem qualitativa de carácter descritivo, dedutivo e indutivo, visto que se considerou para análise, os dados recolhidos por meio de entrevistas semi-estruturadas a gestores nas empresas-mãe e à expatriados portugueses nas subsidiárias angolanas dos quatro casos estudados.

Como resultado, constatou-se que a transferência de conhecimento para as filiais angolanas ocorre, principalmente, por meio de expatriados portugueses, valorizando-se assim o contacto pessoal e os mecanismos de socialização do conhecimento.

Em relação aos aspetos culturais, verificou-se, que as características da cultura organizacional das empresas estudadas são facilitadoras e influenciam positivamente nas filiais, promovendo-se uma gestão local e uma transferência de conhecimento mais eficaz e eficiente. Por outro lado, verificou-se o impacto negativo das diferenças culturais numa fase inicial de instalação das filiais, traduzindo-se, a longo prazo, numa influência positiva, após a redução de todas as barreiras existentes neste processo de partilha e a medida que se fortalece a relação entre as unidades organizacionais. As subsidiárias mostram também que os colaboradores locais possuem um bom relacionamento com os portugueses e, demonstram que as diferenças culturais existem, mas são consideradas complementares, obtendo-se resultados produtivos a longo prazo.

Palavras-Chave:

Internacionalização; Gestão do Conhecimento; Transferência de conhecimento; Cultura; Empresas-mãe; Subsidiárias angolanas.

ABSTRACT

This research intends to understand how the transfer of knowledge between Portuguese parent companies and their Angolan subsidiaries occurs, as well as elucidate the cultural aspects that can influence this process.

To meet this purpose, the research focuses on four theoretical pillars: 1) the internationalization of companies, 2) knowledge management, 3) transfer of knowledge in the context of internationalization and 4) culture. In terms of the methodology used, a qualitative approach of a descriptive and inductive character was adopted. This was due to the fact that the data used for analysis was collected through semi-structured interviews of managers in the parent companies and the Portuguese expatriates in Angolan subsidiaries of the four cases studied.

As a result, it was found that the transfer of knowledge to the Angolan subsidiaries mainly occurs, through the Portuguese expatriates, thus increasing the value of personal contact and knowledge socialization mechanisms. With regards to the cultural aspects, it was found that the characteristics of the organizational culture of the companies studied are facilitators and positively influences the branches, promoting local management and a more effective and efficient knowledge transfer. On the other hand, there was the negative impact of cultural differences at an early stage of the installation of the subsidiaries, which was ultimately turned into a positive influence once the barriers were brought down and the sharing process strengthened the relationship between organizational units. The subsidiaries also showed that local employees have a good relationship with the Portuguese and demonstrate that cultural differences do exist, but are considered complementary, resulting in long-term productive results.

Keywords:

Internationalization; Knowledge management; Knowledge Transfer; Culture; Parent companies; Angolan Subsidiaries.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	v
RESUMO	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE DE QUADROS E TABELAS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	xii
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	1
1. Apresentação e Problematização do Tema	1
1.1. Apresentação do Tema	1
1.2. Problema, Objeto de Investigação e Pergunta de Partida	4
1.3. Justificação e Pertinência da Investigação	6
1.4. Objetivos da Investigação	9
1.5. Hipóteses de Trabalho	9
1.6. Metodologia Adotada	11
1.7. Estrutura do Trabalho	11
CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	13
2. Gestão do Conhecimento em Contexto de Internacionalização	13
2.1. Internacionalização das Empresas: Definição e Delimitação Conceptual	13
2.1.1. Principais conceitos	13
2.1.2. Internacionalização das Empresas Portuguesas	18
2.2. Conhecimento e Gestão do Conhecimento nas Organizações: principais conceitos	20
2.2.1. Conhecimento Organizacional.....	21
2.2.2. Gestão do Conhecimento Organizacional	25
2.2.3. Transferência de conhecimento Organizacional	27
2.3. Gestão e Transferência de conhecimento em Contexto de Internacionalização	28
2.3.1. Transferência de Conhecimento em Ambientes Internacionais	28
2.3.2. Mecanismos de Transferência de Conhecimento.....	33
2.3.3. Barreiras à Transferência de Conhecimento	36
2.3.4. O Sucesso na Operacionalização dos Mecanismos de Transferência de conhecimento	38
2.4. Cultura	39
2.4.1. Principais Conceitos.....	39
2.4.2. Cultura Nacional.....	41
2.4.3. Cultura Organizacional	46

2.4.4. Cultura Nacional e Organizacional e a Transferência de conhecimento	51
2.5. Conclusão do Capítulo	55
CAPÍTULO III – FASE METODOLÓGICA	57
3. Metodologia de Investigação.....	57
3.1. Desenho da Investigação	57
3.1.1. Métodos de Investigação.....	57
3.1.2. A Opção pelo Estudo de Caso	59
3.1.3. O Contexto (ou Meio): Português e o Angolano.....	59
3.1.4. A População e Amostra.....	62
3.1.5. Recolha de Dados	64
3.1.5.1. Técnicas e Instrumentos Utilizados.....	65
3.1.5.1.1. A Operacionalização das Entrevistas	66
3.1.6. Tratamento e Análise dos Dados	69
CAPÍTULO IV – FASE EMPÍRICA	71
4. Estudo dos Casos: Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados	71
4.1. Caracterização da Amostra: Empresas Estudadas e Fontes de Recolha de dados	71
4.2. Apresentação e Análise dos Resultados da Entrevista	73
4.2.1. Transferência de Conhecimento entre a Empresa-mãe e a Subsidiária	73
4.2.1.1. Visão da Empresa-mãe Portuguesa: Gestores e Diretores	73
4.2.1.2. Visão da Subsidiária Angolana: Expatriados.....	75
4.2.2. Cultura Organizacional e Cultura Nacional (local)	76
4.2.2.1. Visão da Empresa-mãe Portuguesa: Gestores e Diretores	76
4.2.2.2. Visão da Subsidiária Angolana: Expatriados	80
4.2.3. Análise Transversal dos Resultados e Considerações Finais	81
4.3. Discussão dos Resultados	85
CAPÍTULO V – FASE CONCLUSIVA	89
5. Conclusões, Contribuições e Limitações do Estudo e Sugestões para Trabalhos Futuros	89
5.1. Conclusões e Contribuições do Estudo	89
5.2. Limitações do Estudo e Sugestões para Trabalhos Futuros	91
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	94
ANEXOS	100
Anexo 1 - As 6 Dimensões das Culturas Nacionais por Geert Hofstede	101
APÊNDICES	103
Apêndice I – Guião de Entrevista Para as Empresas-mãe	104

Apêndice II – Guião de Entrevista Para as Subsidiárias	107
Apêndice III – Tabela de Comparação entre os Resultados Observados e os Esperados.....	110

ÍNDICE DE QUADROS E TABELAS

Tabela 4.1: Características das Empresas Participantes.....	71
Tabela 4.2: Características dos Gestores e Diretores e Expatriados que Participaram no Estudo	72
Quadro 2.1: Modos de Entrada nos Mercados Internacionais.....	16
Quadro 2.2: Os dois tipos de conhecimento.....	24
Quadro 2.3: Mecanismos e a Performance de Transferência de Conhecimento na ETN.....	35
Quadro 2.4: As Barreiras à Transferência de Conhecimento	37
Quadro 3.5: Tipos de estudos de caso.....	59
Quadro 3.6: Técnicas e Instrumentos de Recolha de Dados Qualitativos	65
Quadro 3.7: Dimensões de Análise e Questões Norteadoras da Investigação	68
Quadro 4.8: Resumo da Dimensão Transferência de Conhecimento	83
Quadro 4.9: Resumo da Dimensão Cultura Organizacional e Nacional.....	84

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1: Processo de criação de conhecimento.	23
Figura 2.2: Processos de conversão do conhecimento.....	24
Figura 2.3: Transferência de Conhecimento em ambientes internacionais.....	30
Figura 2.4: A cultura Portuguesa e a Angolana de acordo com as Dimensões de Hofstede....	45
Figura 3.5: Dados Básicos de Angola.....	60

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EMNs – Empresas Multinacionais

GC – Gestão do Conhecimento

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

IDPE – Investimento Direto Português no Estrangeiro

INE – Instituto Nacional de Estatística

PALOP – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

PIB – Produto Interno Bruto

PME – Pequenas e Médias Empresas

PVD – Países em Vias de Desenvolvimento

SECI – Socialização Externalização e Comunicação

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

TRFC – Transferência de Conhecimento

UNESCO – *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*)

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

1. Apresentação e Problematização do Tema

Neste primeiro capítulo que constitui a parte introdutória do presente trabalho de dissertação de mestrado em Gestão e Empreendedorismo, é feita a contextualização do tema, evidenciando o problema que está na base da realização desta investigação, é explicada as razões pelas quais foi escolhida a temática em questão, enunciada as questões de investigação, é apresentada a metodologia de investigação e, por fim, a estrutura do trabalho.

1.1. Apresentação do Tema

A presente investigação corresponde ao documento final do estudo sobre a “Gestão do Conhecimento em contexto de Internacionalização: a transferência de conhecimento para as subsidiárias angolanas e a influência dos fatores culturais neste processo”.

Envolvidos num processo de construção de um projeto de pesquisa, e interessados no aprofundamento do fenómeno de transferência de conhecimento das empresas portuguesas para as suas subsidiárias angolanas, com ênfase na influência que os fatores culturais exercem, ou podem exercer, sobre este processo, não podemos deixar de contextualizar, de situar mais concretamente, este nosso interesse investigativo, no sentido de completar o esforço de clarificação do nosso objeto de investigação.

Num mundo cada vez mais globalizado, as empresas sentem uma crescente necessidade de se expandirem pelo globo e tornarem-se internacionais. Motivadas por diversos fatores de ordem interna e externa, as grandes e, sobretudo, as PME’s procuram internacionalizar-se para garantirem o fornecimento de matéria-prima, explorarem os mercados estrangeiros e, por sua vez, acederem a fatores de produção de baixo custo (Fleury, 2010).

Particularmente no caso de Portugal, hoje, na mais recente história da economia portuguesa, torna-se imperioso, vital, ter acesso aos mercados externos. As pequenas e médias empresas precisam de reduzir a sua dependência dos mercados domésticos, aproveitar as oportunidades da globalização, pois disso depende a sua sustentabilidade (AICEP, 2013). Face à atual crise económica, a internacionalização tem constituído uma oportunidade das empresas portuguesas para contornarem a fragilidade da economia nacional e a consequente redução da procura no mercado interno. E de olhos postos nas novas economias emergentes, mais atrativas e com elevadas taxas de crescimento, os Países Africanos de Língua Oficial

Portuguesa (PALOP), em particular Angola, apesar dos parceiros europeus continuarem a representar a maior fatia nos destinos do Investimento Português no Exterior, surgem atualmente como um dos potenciais mercados mais procurados pelos empresários portugueses (AICEP, 2012; Moreira & Pereira, 2007).

Mais recentemente, é possível observar o aumento do interesse de diversas empresas portuguesas, principalmente das PME's que caracterizam o perfil empresarial português, a instalarem suas subsidiárias em Angola. Tal interesse é motivado por diversos fatores, sendo o potencial de crescimento dessa economia e os laços históricos que os unem, considerados como os principais causadores (*Ibidem*).

Não obstante, as razões pelas quais as empresas portuguesas estão a conseguir se inserir e sobreviver neste país pode ser analisado sob várias vertentes, contudo, o enfoque deste trabalho será pautado no conhecimento, pois surgindo como efeito secundário desses motivadores, torna-se frequentemente um fator crítico na estratégia internacional das empresas. Como tal, salienta Camara, Guerra & Rodrigues (2010), o processo de internacionalização das empresas, cria determinados problemas resultantes da necessidade de transferir informação e, ainda, da relação entre culturas empresariais e culturais dos países recetores deste conhecimento, nem sempre em harmonia e compatibilidade, e torna a gestão do conhecimento e a gestão intercultural numa disciplina imprescindível para garantir a eficácia dessas iniciativas. Ademais, obriga, geralmente, à deslocação temporária de quadros qualificados e experientes para apoiarem a criação e o desenvolvimento de subsidiárias no estrangeiro.

O conhecimento assim como a sua gestão, no atual contexto de globalização e interdependência entre os países, tem-se apresentado como um poderoso recurso estratégico para as organizações, não só para as grandes empresas, mas também, e de forma necessária, para as pequenas e médias empresas, a fim de alavancarem vantagens competitivas e aumentarem a sua produtividade face à concorrência.

Com a crescente internacionalização das empresas, sobretudo dos países emergentes, dos quais segundo Ferreira *et al* (2011), além dos Estados Unidos, se destacam os BRICs (Brasil, Rússia, Índia e China), recentes estudos têm demonstrado como a gestão do conhecimento entre subsidiárias localizadas em diferentes países e contextos de negócios é relevante para o sucesso das organizações que se internacionalizam. A capacidade de transferir adequadamente

o conhecimento organizacional ao redor do globo pode revelar diferenciais competitivos importantes, bem como a capacidade ou incapacidade de lidar com a diversidade cultural.

Sob a ótica do ambiente cultural um ponto relevante é a distância cultural existente entre os países. O formato organizacional da empresa, as relações com os agentes institucionais externos e a generalidade das práticas e processos de gestão devem ser adaptados aos valores culturais do país recetor (Ferreira *et al*, 2011). As diferenças culturais, história, idioma, legislação, valores e atitudes, hábitos, educação, confiança, entre outras, podem influenciar o processo de transferência de conhecimento, sob pena de se colocar em causa o sucesso do empreendimento no país recetor (Martins, 2010). Um processo de gestão de conhecimento mal conduzido ou simplesmente não realizado, leva a perda de oportunidade das organizações multinacionais se diferenciarem. Portanto, gerir fluxos de conhecimento em contextos multiculturais, representa um desafio para empresários que se querem expandir para o exterior. Uma boa gestão da dimensão cultural do conhecimento assegura um verdadeiro apoio no sucesso que a empresa poderá ter nas operações a desenvolver entre fronteiras internacionais (Henriques, 2012). Assim sendo, para facilitar o processo de transferência de conhecimento entre empresas de diferentes países, seja entre subsidiárias, entre as subsidiárias e a empresa-mãe ou entre empresa-mãe e suas subsidiárias – sendo este último foco do nosso trabalho - é importante criar-se condições necessárias para esta transferência.

Diante deste panorama, a transferência de conhecimento de Portugal, empresa-mãe, para Angola, empresa subsidiária, torna-se essencial para a sobrevivência desta última. Além do processo de internacionalização das empresas portuguesas, nomeadamente das PME's, ser ainda imaturo (AICEP, 2012; Martins, 2011), um dos pilares que sustentam a internacionalização das empresas é o conhecimento desenvolvido no seu país de origem, considerado como umas das principais vantagens da empresa e fator crítico no seu processo de internacionalização. Como tal, diante do contexto de internacionalização das PME's portuguesas para Angola, transferir conhecimento pode ser um diferencial competitivo, pois é a maneira de replicar em Angola as vantagens desenvolvidas, sobre seus concorrentes locais. E sendo Angola um país em vias de desenvolvimento (PVD), com carência de profissionais de qualidade, com uma taxa de analfabetismo elevada, segundo o relatório económico de Angola de 2012 (UCA, 2013), essa necessidade de transferência é ainda mais reforçada. Além disso, torna-se relevante este processo, uma vez que o contexto nacional e organizacional das multinacionais e suas subsidiárias envolve vários fatores como comerciais, logísticos, legais, entre outros, especialmente, o cultural (Martins, 2011). Porém, para o presente estudo, torna-

se relevante explorar a dinâmica do processo da transferência de conhecimento entre a empresa-mãe e suas subsidiárias angolanas.

No encadeamento destas ideias – e tendo em vista a crescente importância que é dada a gestão do conhecimento nas organizações no contexto de internacionalização e multiculturalismo¹ – encontramos o ponto de encontro com as motivações de um trabalho de investigação: o de procurar analisar como ocorre o processo de transferência de conhecimento em ambiente multinacional, além de elucidar os aspetos culturais que influenciam, ou podem influenciar tal processo, identificando mecanismos, obstáculos, características da cultura nacional e organizacional, do país de origem e do país onde se localizaria a subsidiária, através da análise desse processo na relação entre empresas portuguesas e suas filiais no exterior, considerando, especificamente, o caso do mercado angolano. Em concreto, o que está em causa é compreender como é que estas realidades se relacionam num espaço e num tempo definidos. Num espaço – Portugal e Angola; e num tempo – o intervalo compreendido entre 1990 e 2013 (desde que as empresas portuguesas começaram o processo de internacionalização).

1.2. Problema, Objeto de Investigação e Pergunta de Partida

A problemática do processo de transferência de conhecimento entre as empresas portuguesas e as suas subsidiárias em Angola e a influência dos fatores culturais neste processo, enquanto objeto de questionamento e análise investigativa, reúne uma relevante produção de conhecimento. Não é este o momento para identificar e sistematizar perspetivas e contributos, mas parece-nos possível encontrar sentido para a proposta a desenvolver, em trabalhos recentes², em particular no que respeita à realidade angolana.

Apesar dos estudos serem ainda incipientes, alguns autores e pesquisas recentes tem analisado o processo de transferência de conhecimento entre multinacionais e suas subsidiárias localizadas em diferentes países, bem como a influência que os fatores culturais podem exercer neste processo. Como exemplo, determinados autores têm apurado que a habilidade para criar e transferir conhecimentos para as subsidiárias localizadas em diferentes países e

¹ Multiculturalismo (ou pluralismo cultural) é um termo que descreve a existência de muitas culturas numa região, cidade ou país, com no mínimo uma predominante.

² No momento em que nos encontramos, apenas de breve resumo de linhas orientadoras fundamentais, tomamos aqui como referência os contributos nomeadamente desenvolvidos por Cunha, Yokomizo e Capellini (2011), Martins (2010), Silva (2010), Bertoia e Fleury (2011) e Hofstede (2003) nos seus trabalhos de investigação.

contextos de negócios é uma das vantagens competitivas das organizações, além de ser uma essência na gestão do conhecimento (Silva, 2010; Fleury, 2010; Henriques, 2012; Martins, 2010). A transferência de conhecimento numa mesma geografia pode ser realizada com mais facilidade e simplicidade quando comparada com uma multinacional. Fatores como a distância geográfica e cultural podem condicionar a partilha entre filiais localizadas em diferentes países (Fleury, 2010). Dada esta constatação, torna-se central a preocupação de como uma empresa se deve estruturar para melhor aproveitar o seu conhecimento. A vantagem do conhecimento diferenciado e distribuído numa multinacional somente será explorada se a organização atuar de maneira adequada para tanto. Assim, embora numa quantidade reduzida, já certos estudos se têm dedicado a perceber os mecanismos de transferência de conhecimento entre países, ou seja, entre multinacionais e suas subsidiárias, porém existe uma lacuna sobre estudos acerca da transferência de conhecimento entre empresas portuguesas e suas subsidiárias no exterior, particularmente localizadas em Angola – destino de muitos investimentos portugueses.

Estas pistas parecem reforçar nomeadamente a importância de prosseguir a exploração.

A opção do delineamento da investigação que se pretende desenvolver é a de colocar a problemática sob este ponto de vista: como ocorre o processo de transferência de conhecimento das empresas portuguesas para as suas subsidiárias em Angola e em que medida os fatores culturais influenciam, ou podem influenciar, este processo?

É esta a questão de partida do trabalho investigativo que se propõe realizar e que traduz o seu objetivo principal: compreender como ocorre o fenómeno de transferência de conhecimento para as subsidiárias angolanas, além de elucidar os aspetos culturais que influenciam ou podem influenciar tal processo. O problema investigativo define, assim, um olhar sobre outras realidades, ou seja, para outras questões secundárias.

É nesse sentido que se colocam as interrogações que, num momento inicial, enunciam a curiosidade investigativa (recolocando a pergunta principal atrás delineada), constituindo um ponto de partida que é já, de alguma forma, interpretativo, na medida em que ao apontar alguns vetores de reflexão e problematização, delimita o ponto de vista em que a autora se coloca:

Quais são os mecanismos utilizados no fenómeno de transferência de conhecimento para as subsidiárias angolanas? Em que medida estes permitem o sucesso da transferência? Que barreiras são encontradas? Físicas, da distância, ou outras, nomeadamente, culturais? A

cultura organizacional das empresas portuguesas influência o processo de transferência de conhecimento? E a cultura local da subsidiária, pode ser um obstáculo ou um *input* valioso? Que diferenças e semelhanças existem em relação à cultura portuguesa? Angola obriga a mudar ou acrescenta valor? Porquê, em ambos os casos? Estas são questões sobre as quais importa refletir.

Podemos assim dizer que estão aqui em causa fundamentalmente as dimensões de análise teórica e empírica que serão analisadas posteriormente: mecanismos de transferência de conhecimento, barreiras, características da cultura organizacional, características da cultura local da empresa mãe e da subsidiária. A sua análise e as conclusões que daí advenham servirão para gerar conhecimento que contribua para outras práticas.

1.3. Justificação e Pertinência da Investigação

Para o desenvolvimento de qualquer processo de investigação que se pretende que seja algo de necessário para a comunidade científica em que se integra, importa não menosprezar uma questão fundamental. Refere-se à necessidade de procurar justificar as razões pelas quais se considerou pertinente estudar a problemática em causa (Barañano, 2008).

Numa fase ainda exploratória da pesquisa foi possível reunir algumas ideias, em resultados de investigação, que constituem pistas relevantes para a justificação da pertinência da pesquisa a desenvolver e para a clarificação das respetivas intenções investigativas.

Efetivamente trata-se de referências que ajudaram a esclarecer possíveis entendimentos sobre a relevância e atualidade de interrogar a gestão internacional e intercultural do conhecimento, tomando o processo de transferência de conhecimento das empresas portuguesas para suas unidades receptoras localizadas em Angola e a influência dos fatores culturais neste processo como problema de investigação.

A escolha do tema de investigação, no âmbito do projeto de pesquisa que deu origem a esta dissertação, constituiu um momento do percurso pessoal de construção de um eixo contínuo em que se foram cruzando condições envolventes, experiências, motivações e interesses. Os motivos principais em torno dos quais se conciliou a opção da temática a abordar situam-se no próprio interesse pessoal da autora, face a crescente onda de estudos que abrangem a relação entre a cultura, seja com a eficácia das iniciativas de internacionalização (sobretudo, *joint ventures* e aquisições de organizações), seja com as práticas de gestão de organizações multinacionais e a escassez de estudos empíricos sobre a relação desta mesma com a

transferência de conhecimento quer na envolvente internacional quer nacional, principalmente quando se trata da realidade de empresas portuguesas e que detêm investimentos em Angola. Assim, da constatação, no contexto académico, e já posteriormente a uma primeira abordagem ao tema, da escassez de literatura referente a esta problemática, o presente estudo, além de preencher esta lacuna, vai ser um valioso contributo para os alunos, docentes, investigadores e público em geral, podendo se revelar útil para empresários portugueses que se interessam por investimentos em Angola e que pretendam estabelecer suas empresas no mercado local.

Por outro lado, o interesse por tentar compreender o processo de transferência de conhecimento para as subsidiárias angolanas, reside no processo crescente da internacionalização de empresas portuguesas para Angola.

As transformações ocorridas nas últimas décadas, com baixos desempenhos económicos e taxas de desemprego elevadas, associadas ao processo de globalização, ao desenvolvimento das novas tecnologias de informação e comunicação, às mudanças contínuas no comportamento dos consumidores, à emergência de diversificar atividades, face ao momento pós-crise financeira global, têm imposto muitos desafios aos empresários de todo o mundo, levando-os a entrar pela via da internacionalização, para garantir a sua sustentabilidade e o aumento da competitividade face aos concorrentes. E Portugal não é exceção. Para este país, a entrada nos mercados externos é uma necessidade, face a contração do mercado nacional, em consequência do ajustamento da economia. Apesar do seu processo tardio de abertura ao exterior, a partir da década de 90 (Moreira & Pereira, 2007), nos últimos anos, muitos são os empresários portugueses que têm aproveitado as oportunidades de negócio em diversos mercados externos, como é o caso dos PALOP que se afiguram como um mercado potencial para os investidores portugueses, em especial Angola. Portugal tem apostado fortemente neste mercado alvo, sobretudo, pelo potencial de crescimento dessa economia. Mas tendo em conta os aspetos culturais, será que os empresários portugueses, levando consigo todo conhecimento adquirido em Portugal, conseguem adaptar-se facilmente a cultura nacional das subsidiárias angolanas? Que diferenças e semelhanças existem? Expandir empresas portuguesas para o mercado angolano permite transferir a filosofia da empresa ou permite criar uma nova cultura organizacional, diferente da empresa-mãe? Questões que serão destacadas ao longo da investigação.

Todavia, a necessidade de procurar e entrar em novos mercados, é um desafio complexo que absorve não só recursos financeiros, mas também humanos para dar resposta a competitividade dos mercados e as várias pressões com que as empresas se defrontam

(AICEP, 2013). Ao se internacionalizarem, as multinacionais começam a valorizar mais a competência de gestão do seu capital intelectual do que faziam anteriormente, pois é nela em que se baseia mais o sucesso de investimentos do país no exterior (Fleury 2010; Martins, 2010). Isso leva a questionar quais são as particularidades da gestão do conhecimento das empresas que passam por processos de internacionalização. E sendo a gestão do conhecimento uma ferramenta estratégica no âmbito global, torna-se fundamental a análise contexto da cultura nacional e organizacional neste processo. De acordo com DEAL, *et al.*³ (1982 *apud* Silva, Urban & Santos, 2009), a busca pelo entendimento da cultura organizacional, é outro fator que também deve ser considerado ao se pensar no processo de internacionalização de empresas, pois é também considerado ponto-chave para a competitividade. Logo, para o estudo em questão, importa englobar os seguintes aspetos que são a áurea do presente trabalho para o nosso laboratório de análise - Portugal e Angola: processo de transferência de conhecimento e os aspetos culturais dos dois países. A temática da internacionalização e da cultura tem sido de grande interesse pelos académicos e investigadores, mas a questão da transferência de conhecimento é recente e incipiente. Há pouca literatura sobre a relação entre estes três fenómenos.

Neste cruzamento de ideias, o momento pareceu lançar novos desafios, levantado questões. A necessidade de internacionalização das empresas portuguesas para Angola, questiona inevitavelmente o modo como é transferido o conhecimento para as subsidiárias angolanas e os impactos que os fatores culturais têm neste processo no país de acolhimento, ou seja: Diante da intensificação do processo de internacionalização das empresas portuguesas para Angola, como é que ocorre a transferência de conhecimento para as suas unidades no país recetor? Que procedimentos são utilizados? É difícil? Fácil? Quais são os aspetos facilitadores e limitadores? As diferenças culturais podem afetar este processo? Angola obriga a mudar ou acrescenta valor? Porquê, em ambos os casos?

É então neste contexto, que o olhar da autora se deslocou para o questionamento em torno da problemática do estudo.

³ DEAL, T.; KENNEDY, A. *Corporate Culture*. Reading, MA: Addison – Wesley, 1982.

1.4. Objetivos da Investigação

No seguimento da delimitação da investigação, anteriormente já referida, importa agora realçar os objetivos que se pretendem atingir, e que decorrem da reflexão que se tem vindo a desenvolver.

O objetivo central desta pesquisa é o de explorar como ocorre o processo de transferência de conhecimento entre países, nas empresas estudadas, com ênfase na influência dos fatores culturais neste processo.

Mas este foco principal agrega um conjunto de intenções mais vastas (que a seguir serão representadas) que vão apoiar a finalidade abrangente, esperando-se que possa responder a alguns desafios que se colocam no campo específico da investigação, como atrás contextualizámos.

Entre esses desafios dá-se aqui ênfase à vontade de contribuir para o aprofundamento de recursos empíricos e teóricos que permitam, apoiar a missão da transferência de conhecimento nas empresas, em contexto multinacional e multicultural, nomeadamente:

- Identificar quais são os mecanismos de transferência de conhecimento mais utilizados pelas empresas em estudo;
- Verificar nos casos estudados, em que medida os recursos utilizados permitem o sucesso da transferência de conhecimento;
- Identificar, caso forem identificadas, as barreiras existentes neste fenómeno de transferência de conhecimento nos casos analisados;
- Identificar as características da cultura local do país onde se localiza a subsidiária nas empresas estudadas e verificar se existem diferenças e/ou semelhanças destas em relação a cultura portuguesa ou mesmo se os aspectos da cultura organizacional influenciam a transferência de conhecimento para subsidiária (se são percebidos dentro da unidade).

1.5. Hipóteses de Trabalho

O problema equacionado, nesta pesquisa, é o de compreender o fenómeno de transferência de conhecimento para a subsidiária angolana, além de se tentar perceber se os fatores culturais, sejam eles nacionais ou organizacionais, influenciam positiva ou negativamente tal processo.

As duas hipóteses de que se partiram relativamente à questão de partida da investigação assentou num conjunto de pressupostos teóricos que têm vindo a emergir da investigação

produzida neste campo. Quer isto dizer, que para a afirmação das hipóteses que se apresentou contam propostas de abordagem apresentadas por autores diferentes e que integram perspectivas e dimensões de análise particulares distintas.

Assim, as hipóteses de partida que estruturarão todo o processo de investigação são:

Hipótese 1: A socialização (expatriação) é o principal mecanismo de transferência de conhecimento utilizado neste processo entre as unidades organizacionais.

Embora seja um meio de comunicação mais amplo e dificilmente codificado, Martins (2010) salienta que a expatriação deve ser o mecanismo escolhido para a transferência de conhecimento tácito. O recurso a mecanismos de socialização estimula a aprendizagem através da construção de relacionamentos interpessoais, de experiências partilhadas, o que influencia a capacidade de absorção da subsidiária, isto é, permite um maior nível de trabalho em rede entre os membros da empresa-mãe e subsidiária, resultando numa maior abertura para a transferência de conhecimento (Fleury, 2010; Martins, 2010). Como tal, apesar de ser mais dispendioso, minimiza o risco de perda de conhecimento da empresa para as concorrentes.

Hipótese 2: A transferência de conhecimento é influenciada pela cultura.

A transferência de conhecimento depende das características do contexto no qual se desenvolve o seu processo. O contexto organizacional é um deles. Como refere Martins (2010), este contexto centra-se na cultura organizacional da unidade recebedora. A incompatibilidade entre os «valores» subjacentes ao conhecimento a transferir e aqueles implícitos à cultura da unidade recebedora torna mais difícil aos colaboradores a sua compreensão e internacionalização. Além disso, como diz Ferreira *et al* (2010), «O ambiente cultural em que nos inserimos afeta muitos dos nossos valores, atitudes e comportamentos.» Com base nessa premissa podemos pressupor que a cultura nacional e a organizacional influenciam a propensão para uma transferência de conhecimento bem ou mal sucedida. São os indivíduos e/ou organizações que estão inseridas num determinado ambiente cultural, rodeadas por pessoas de uma determinada cultura que permitem as trocas de conhecimento nacional ou internacionalmente. A compreensão do contexto cultural assim como a adaptação local tornam-se fundamentais para que este processo seja eficiente (citado por Takeuchi e

Nonaka, 2008⁴ *apud* Silva, 2010). E só será mais efetiva quando envolver contextos culturais similares, refere Bhagt *et al*⁵ (2002 *apud* Silva, 2010).

1.6. Metodologia Adotada

Para este trabalho de investigação considerou-se pertinente adotar a metodologia de pesquisa qualitativa, visando analisar como ocorre o processo de transferência de conhecimento entre empresas portuguesas e suas unidades localizadas em Angola e se e como a cultura pode afetar este processo. Através da abordagem estudo de caso foram pesquisadas quatro empresas sediadas em Portugal e com operações em Angola – país com que Portugal possui uma intensa relação comercial.

Como técnica e instrumento de recolha de dados optou-se pela elaboração de uma entrevista semi-estruturada, com um guião com perguntas abertas e fechadas, que serão aplicadas aos gestores das quatro empresas-mãe portuguesas e aos expatriados portugueses nas suas subsidiárias em Angola, respetivamente. Uma condição solicitada às empresas é que os entrevistados, 7 ao todo, tivessem contactos frequentes com pessoas ou áreas das subsidiárias no país de acolhimento e estivessem ligados às áreas de tecnologias de informação, comercial, exportação ou recursos humanos, pois são algumas das áreas, usualmente consideradas pela literatura como responsáveis pela gestão do conhecimento.

Como refere Carlos Azevedo e Ana Azevedo (2004:29), «a entrevista pretende recolher a opinião do sujeito da investigação sobre temáticas de interesse para a própria investigação.»

Contudo, estes serão os procedimentos metodológicos que serão implementados na análise dos casos empíricos.

1.7. Estrutura do Trabalho

Neste primeiro capítulo da dissertação, elaborada no âmbito do curso de Mestrado em Gestão e Empreendedorismo, consta a contextualização do tema e da problemática a tratar e as razões pelas quais foram escolhidos, explica-se o problema que está na base da realização deste

⁴ TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. - *Gestão do Conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

⁵ BHAGAT, R. S.; ENGLIS, P.; KEDIA, B. L. Creation, diffusion, and transfer of organizational knowledge in transnational and global organizations In: *Management: International Perspectives*, p.101-125, 2007.

trabalho, enuncia-se os objetivos e as questões de investigação e, por fim, é apresentada a metodologia e a estrutura da investigação.

As bases descritivas e fundamentos teóricos, são apresentadas no capítulo 2, sendo que assentam em quatro pilares: internacionalização das empresas, a gestão do conhecimento, a transferência de conhecimento em contexto de internacionalização e a cultura.

No capítulo 3 é feita uma exposição das opções metodológicas que enquadram a pesquisa empírica que é apresentado no capítulo subsequente. Nesta investigação, parte dos dados recolhidos junto de algumas organizações com forte presença nos mercados externos deveu-se, em grande medida, à disponibilidade para partilhar a sua experiência.

Após se ter apresentado uma análise crítica à temática, no capítulo 4, tendo em conta a teoria dada e as pesquisas efetuadas que se encontram na bibliografia, procede-se, no capítulo 5, a uma conclusão, apresentando-se, sucessivamente, as principais contribuições, recomendações, limitações e futuras linhas de investigação. Nesta procura-se fazer uma síntese geral do trabalho, encontrar algumas linhas orientadoras para como ocorrer um processo de transferência de conhecimento a nível internacional e intercultural tendo em conta os objetivos estratégicos das empresas e a realidade atual.

CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2. Gestão do Conhecimento em Contexto de Internacionalização

Nesta fase do trabalho far-se-á a revisão e a análise crítica das opiniões de autores anteriores sobre a temática, isto é, avançar a partir do ponto em que os outros ficaram (produzir avanço do conhecimento), demonstrando como as conclusões se relacionam com esses estudos prévios e com o problema a ser investigado.

O “estado da arte” é uma parte vital do processo de investigação. Através dela pode-se evitar a duplicação de pesquisas que já tenham sido feitas, identificar as lacunas que o trabalho tenciona cobrir, bem como dar o suporte teórico aos posteriores estudos empíricos.

A fundamentação teórica da presente investigação assenta em quatro pilares: internacionalização das empresas, a gestão do conhecimento, a transferência de conhecimento em contexto de internacionalização e a cultura.

Dividido em quatro subtítulos, este capítulo parte de uma perspetiva generalizada, abordando a internacionalização com vista a contextualizar o ambiente em que as empresas se inserem. Seguidamente são abordados alguns conceitos relacionados ao conhecimento e a dinâmica existente no processo de gestão e transferência do mesmo. É feita a conceptualização da gestão do conhecimento, até chegar aos aspetos relacionados à sua operacionalização por parte das empresas. Este fenómeno reflete-se diretamente na criação e prática dos seus processos. Sequencialmente é explorada as particularidades do processo de transferência de conhecimento na relação multinacional (empresa-mãe) e subsidiária, elucidando os mecanismos que facilitam e as barreiras que dificultam o sucesso de tal transferência para as subsidiárias. Para finalizar, este capítulo explora as principais perspetivas sobre a cultura e os conceitos e características da cultura nacional e organizacional. Uma vez que vamos abordar as multinacionais portuguesas e subsidiárias angolanas, importa estudar a cultura local de cada país, discutindo o impacto destas no processo de TRFC.

2.1. Internacionalização das Empresas: Definição e Delimitação Conceptual

2.1.1. Principais conceitos

O conceito de internacionalização remonta a alguns tempos atrás. No entanto, a sua popularidade renasceu nos últimos tempos, como se estivéssemos perante uma «descoberta

súbita». De facto, foi como se tivéssemos encontrado a chave para abrir um cofre, de modo a alterar o rumo da economia.

No entanto, para falarmos de internacionalização, é igualmente imperioso falar de globalização. Apesar de serem suscetíveis de várias abordagens e de apresentarem alguns pontos de contacto, a globalização e a internacionalização são dois termos diferentes. Enquanto o primeiro, designando-se, também, por economia global ou economia sem fronteiras, é um conceito mais abrangente por considerar a interligação de culturas, além de integrar o vetor económico, que de algum modo esteve na sua génese, o segundo é um conceito predominantemente económico, relacionado ao interesse da empresa crescer além das fronteiras nacionais, como resultado das oportunidades oferecidas pelos mercados no exterior (Ferreira *et al*, 2011; Álvarez e Merino, 2010 *apud* Brás, 2011)⁶. Para Almeida, (2012), Ferreira *et al* (2011) e AICEP (2013), a globalização refere-se ao fenómeno de maior interdependência e interconexão entre diferentes economias; ao processo de criação de um mercado global. Martins (2011:40) define globalização como «um conjunto de transformações (políticas, económicas, sociais e culturais) que têm vindo a verificar-se ao longo das últimas décadas». Este fenómeno tem sido responsável por diversas transformações na sociedade e veio alterar, também, a forma como as empresas funcionam. Constata-se que o rápido avanço tecnológico exige que as empresas aprendam de forma contínua, de modo a que estejam sempre atualizadas no mercado. Entretanto, o processo de internacionalização de empresas é um processo que se destaca frente as consequências advindas da globalização. Entre uma panóplia de perspetivas, justificada pela abrangência e complexidade que a sua conceptualização apresenta, a «definição de trabalho» apresentada por Luostarinen e Welch, 1997 *apud* Martins, 2002, ajusta-se bem a nossa proposta de investigação. Entendem por internacionalização como:

«um processo de passo-a-passo de negócio internacional em desenvolvimento, pelo qual a empresa torna-se cada vez mais empenhada e implicada em operações internacionais, através de produtos específicos em mercados selecionados. É suposto este processo ser ordenado e sequencial.»

Este conceito, para as intenções deste estudo parece bastante adequado, por se tratar de um processo no qual a empresa comercializa os seus produtos ou serviços fora do seu

⁶Álvarez, V. S., & Merino, T. G. (2010). The role of the entrepreneur in identifying international expansion as a strategic opportunity. *International Journal of Information Management*, 30(6), 512-520.

mercado local ou de origem, focando assim o seu envolvimento também em mercados externos.

Para Costa e Lorga (2003:23) «a internacionalização tem vindo a tornar-se condição necessária para o reforço da posição competitiva da empresa e também para a sua própria sobrevivência».

Martins (2011:11) considera que «internacionalizar é uma forma de assegurar a competitividade e ajustar o posicionamento estratégico das empresas no mercado global. E deve acontecer como uma consequência dos processos de inovação e de intraempreendedorismo».

Por seu turno, Serra, Ferreira, Torres e Torres, (2010:266) afirmam que a expansão internacional

«permite às empresas níveis de rentabilidade que não estão disponíveis para as empresas puramente domésticas. Ao vender os seus produtos nos mercados externos e/ou ao produzir em países estrangeiros, as empresas podem conseguir baixar a sua estrutura de custos – eventualmente, refletindo-a em preços mais baixos aos clientes, ou diferenciar os seus produtos dos concorrentes.»

Como vemos, existe um consenso em relação à importância e à necessidade de internacionalizar as operações para os mercados internacionais, diante das novas condicionantes que lhes são impostas.

Motivados por diversos fatores de ordem intrínseca e extrínseca, as empresas optam por expandirem-se para o estrangeiro. Os tradicionais motivadores, estão relacionadas a garantir o fornecimento de matérias-primas; procurar novos mercados e alcançar custos de produção mais baratos (Fleury, 2010). Entretanto, já não é só isso, os motivos são vários e podem incluir, por exemplo, uma vocação internacional ou uma imposição do setor em que atuam. Outras iniciam por razões de rentabilidade e de diversificação dos riscos. E, por sua vez, existem outras que decidem internacionalizar-se, apenas pela necessidade de fazer face a queda do mercado interno (Martins, 2011).

Mas, como é que as empresas fazem face a esta decisão de atuação proactiva de procura de novas oportunidades no exterior, de reagir a estímulos exteriores ou de simplesmente de se internacionalizarem porque já nasceram assim? Perguntado de outra forma: de que maneiras podem ou decidem elas entrar nos mercados externos? Segundo Ferreira, Reis e Serra (2011),

de acordo com os objetivos estratégicos da empresa para as operações no país, com o nível de controlo desejado para estas operações e com a atratividade do próprio país, quer em termos de mercado quer dos custos dos fatores, as empresas decidem qual a melhor forma como vão atuar nos mercados internacionais. Através de uma análise obrigatória e detalhada dos fatores internos e da estratégia da empresa, bem como das características específicas do mercado externo em questão, elas podem adotar diversos modos para operarem no negócio internacional (Teixeira, 2005:263; Costa e Lorga, 2003:41; Martins, 2011), como podemos verificar no Quadro 2.1.

Quadro 2.1: Modos de Entrada nos Mercados Internacionais

Modos de Entrada nos Mercados Internacionais		
Formas	Tipologia	Descrição
Exportação (Modo mais direto e menos dispendioso)	Direta	Em que a internacionalização dos produtos e serviços é efetuada diretamente pela empresa a um importador de um país ou países estrangeiros.
	Indireta	Quando a venda é realizada através de intermediários – indivíduos ou empresas – localizados no país de origem.
Contratação (cooperação entre empresas/ relações contratuais que possibilitam a redução do risco e do investimento inicial)	Licenciamento	Contrato de licença em que uma empresa cede a outra direitos patenteados, ou seja, direito de utilização de uma tecnologia patenteada, nome/marca registada, <i>design</i> de produto ou processo operativo, dentro de uma área fixada, mediante a troca de <i>royalties</i> .
	Transferência de Tecnologia (Contrato «chave na mão»)	Envolve a cedência de conhecimentos tecnológicos não patenteados. Os contratos de licença podem incluir a assistência técnica, serviços de engenharia ou a formação de pessoal.
	<i>Franchising</i>	Acordo através do qual o franqueador concede ao franqueado o direito de explorar (sob certas condições expressa no contrato) sua marca/nome registada, patente, infraestrutura ou <i>know-how</i> .
	Contrato de Gestão	Acordo nos termos do qual uma empresa internacional assegura no exterior a criação parcial ou total de uma unidade de produção ou de serviços, confiando depois a sua gestão a uma empresa independente, normalmente sediada no país de destino, não entrando esta no capital da empresa contratante.
	Subcontratação Internacional	Acordo em que a subcontratante (empresa que se internacionaliza) encomenda produtos, partes de produtos ou serviços à subcontratada (normalmente com sede no estrangeiro), mediante indicações já antes estabelecidas.

	Alianças Estratégicas	Abrange uma grande variedade de relações contratuais, frequentemente entre concorrentes de uma mesma economia e entre empresas de diferentes países, sempre que o relacionamento não se encaixa nos modos de licenciamento ou de <i>joint-venture</i> .
	Consórcios	Acordos entre empresas concorrentes ou complementares, em que as partes integrantes do consórcio têm um objetivo definido, mantendo, porém, a sua autonomia jurídica e estratégica
Investiment o Direto Estrangeiro (IDE)	<i>Joint-Venture</i>	Designada também por empreendimento conjunto, traduz a partilha de ativos, lucros e risco de negócio entre duas ou mais empresas numa nova organização juridicamente distinta, com o fim de desenvolver uma atividade produtiva e / ou comercial.
	Aquisição	Aquisição de uma parte do capital de uma empresa já em funcionamento no país de destino. Por vezes é utilizada frequentemente por ter uma vantagem de possibilitar o acesso mais rápido ao mercado e/ou ultrapassar alguns problemas económicos legais.
	Investimento de Raiz (<i>Greenfield</i>)	Consiste na criação ou aquisição total (100%) de uma subsidiária no estrangeiro. Requer maior investimento inicial em contrapartida do controlo total dos negócios do mercado.

Fonte: Adaptado de Teixeira, (2005); Costa e Lorga, (2003) & Martins, (2011)

Através das primeiras opções de destino e experiências de faturação nos mercados internacionais, as empresas podem ulteriormente expandir-se para novos mercados e, por sua vez, terem a necessidade de adotar modos de entrada mais robustos. Ao internacionalizarem-se, desenvolvem atividades com valor acrescentado nos países de destino, usualmente com aquisição de ativos e criação de postos de trabalho locais, tornando-se empresas multinacionais (EMNs), (Buckley, Casson, 2002⁷ *apud* AICEP, 2013). Como refere Martins (2011), «as empresas que empreendem a produção no estrangeiro vêm a tornar-se empresas multinacionais em situações em que quer a exportação quer o licenciamento são teoricamente inviáveis ou praticamente inexecutáveis». Assim, controlando o comércio e os investimentos mundiais, elas tornam-se importantes organizações na segunda metade do século XX.

Tendo decidido pelo caminho de internacionalização, tendo escolhido os mercados-alvo e tendo optado pelo modo de entrada, a multinacional, as suas subsidiárias e as entidades locais

⁷ Buckley, Peter J. & Casson, Mark (2002), *The future of the multinational enterprise* (25th Anniversary Edition), Palgrave Macmillan.

com quem coopera em diferentes países ou regiões vão se deparar perante novos desafios, particularmente ligados à transferência de conhecimento da empresa mãe, para assegurar o arranque e a operação das novas subsidiárias, e à adaptação da sua cultura e modelo de gestão à cultura e valores dos países de acolhimento.

Portanto, para a concretização do processo de internacionalização, muitos são os desafios colocados às multinacionais, sendo que, por melhor que seja a sua estratégia, o conhecimento organizacional, além da gestão intercultural, situa-se evidentemente no centro do processo. Porém, este driver, embora seja vital para o processo, é muito frequentemente causa de insucesso, trazendo pesados custos, quer para a empresa, e para os colaboradores envolvidos, quer para a relação entre ambos, se não for devidamente gerido e transferido.

Este é, aliás, o contexto de partida em que inserem as empresas nesta investigação.

2.1.2. Internacionalização das Empresas Portuguesas

A internacionalização das empresas não é um fenómeno recente, sendo que conheceu um amplo desenvolvimento, nomeadamente após a II Guerra Mundial, surgindo como multinacionais, na moderna interpretação do termo. Em Portugal, remonta para os Descobrimentos em que os principais objetivos passavam pela importação de especiarias e o domínio das rotas de distribuição entre o Oriente e a Europa. Na origem da reconstrução da Europa e do Japão, sobretudo através do Plano Marshall, assistiu-se a expansão de grandes empresas americanas para o estrangeiro.

Portanto, desde a segunda metade do século XX e devido o atual contexto mundial, a expansão internacional, seja qual for a forma como é efetivada – exportação, contratação ou investimento direto –, tem constituído uma oportunidade para as empresas quando se deparam com esta necessidade de crescer e alargar a sua atuação. Defrontando-se hoje com novos desafios à sua capacidade de assegurar um crescimento sustentável e à necessidade de olhar para mundo à procura de melhores oportunidades de investimento e de alavancagem das suas competências e vantagens específicas (Ferreira *et al*, 2011), os empresários têm vindo a dar crescente importância à internacionalização enquanto via de desenvolvimento. (Ferreira *et al*, 2010). Apresentando-se como um fenómeno global, a internacionalização é atualmente um desafio e uma realidade quer para as grandes empresas, quer, particularmente, e de forma crescente, para as PME's, industriais e de serviços (Serra *et al*, 2010).

Na realidade da economia portuguesa, o desafio parece de grande monta. As fortes restrições ao desenvolvimento da atividade empresarial no mercado interno, impostas por esta realidade, têm obrigado ao tecido económico nacional a procurar novas fontes de procura nos mercados externos. Para as PME's, formando na sua esmagadora maioria o tecido empresarial português, a decisão de internacionalização já não é uma questão de escolha, mas sim de necessidade e oportunidade com vista a garantir a sua sustentabilidade (AEP, 2013). Para Martins (2011), desde 1989 (Queda do «murro de Berlim») que a internacionalização das empresas passou a ser um imperativo competitivo.

Os grandes grupos económicos portugueses procuram aproveitar os mercados em crescimento para ganharem dimensão e concorrerem com as grandes multinacionais. Já as médias e pequenas empresas têm como preferência encontrar mercados onde a competitividade e o grau de exigência seja menor, de forma a fomentar o lucro e o crescimento. Através das exportações elas reforçam a sua presença nos mercados externos, atingindo níveis de crescimento que justificam a passagem a modos de presença mais exigentes como as relações contratuais ou o investimento direto, levando a transformarem-se em EMNs e, conseqüentemente, a ajustarem a sua estratégia e estrutura de acordo com as novas condições (*Ibidem*).

Vista como uma das soluções para a saída da crise, apesar de forma incipiente e com escassos conhecimentos, exceto no caso das grandes empresas, as empresas portuguesas estão a internacionalizar-se progressivamente (Gago, Cardoso, Campos, Vicente e Santos, 2004). Através das exportações, mas também através do investimento direto português no estrangeiro (IDPE), as empresas encontram uma nova complexidade nos mercados internacionais, numa envolvente incerta, onde podem encontrar os mercados de proximidade estagnados ou mesmo a decrescer, como é o caso de Espanha e Itália, e outros, mais longínquos, mas com taxas de crescimento mais acentuadas, que parecem proporcionar às empresas portuguesas melhores condições de sucesso, como é o caso de Angola, do Brasil, Rússia ou da China (AEP, 2013).

Entre 2000 e 2012, segundo dados do INE, verificou-se um crescimento o grau de abertura da economia portuguesa (importações mais exportações em percentagem do PIB), de cerca de 69% para 78% (*Ibidem*).

Quanto ao investimento português no estrangeiro, o seu destino do tem sido muito diversificado, apesar do nosso país se encontrar integrado na União Europeia. Segundo a AICEP (2013), em 2010, com a UE27 a diminuir o seu peso no total, Luxemburgo, Países

Baixos, Espanha e Brasil foram os principais mercados de destino para as Atividades Financeiras e de Seguro, representando, em conjunto, quase 65% do total dos fluxos, neste período.

De salientar ainda que neste mesmo ano, os países da Europa de Leste, em particular, a Polónia, a Roménia e a Hungria foram escolhidos pelas empresas portuguesas, encontrando-se os dois primeiros no grupo dos 10 principais países de destino do IDPE. Por fim, além do Brasil, assistiu-se a um crescente interesse pelos PALOP, com especial ênfase para Angola, onde se têm expandido sobretudo muitas empresas de construção civil (Mota-Engil, Teixeira Duarte, Soares da Costa, Conduril, entre outros).

Portanto, o que está em causa neste documento são dimensões como a gestão do conhecimento, transferência de conhecimento e cultura em ambientes internacionais. Estes serão os temas de relevo neste estudo, e que adiante serão problematizados.

2.2. Conhecimento e Gestão do Conhecimento nas Organizações: principais conceitos

Atualmente vivemos num mundo altamente complexo e competitivo, caracterizado por constantes transformações em diversas esferas, sejam elas económicas, políticas, culturais, sociais e tecnológicas. Essas mudanças advindas de forma intensa, sobretudo com o fenómeno da globalização e da crise atual em que nos encontramos, trouxeram implicações quanto ao modo de agir das organizações. O desenvolvimento das capacidades das empresas em construir conhecimento para garantirem a sua sobrevivência a longo prazo, permitiu-lhes perceber a necessidade de realinharem os seus modelos de negócio, passando pela inovação em processos, serviços e/ou produtos. Assim, capital intelectual, capital humano, capacidade inovadora, ativos intangíveis, inteligência empresarial, conhecimento ou gestão do conhecimento são termos que, hoje, já fazem parte do dia-a-dia de diversos administradores.

Neste panorama, o conhecimento e a sua gestão tem-se transformado num poderoso recurso estratégico para as pessoas e organizações, assumindo o papel de principal fonte de vantagem competitiva sustentável (Davenport & Prusak, 1998⁸; Drucker, 1993⁹; Nonaka, 1991¹⁰; Nonaka & Takeuchi, 1995¹¹; Sveiby, 1997¹² *apud* Pais & Cardoso, 2007).

⁸ Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

⁹ Drucker, P. F. (1993). *The post-capitalist society*. New York: Harper Collins Publishers.

2.2.1. Conhecimento Organizacional

Importa não menosprezar o conceito de conhecimento uma vez que está implícito ao fenómeno de Gestão de Conhecimento. Falar de conhecimento, implica falar de dados e informação e, sendo palavras que são frequentemente utilizadas nas empresas, torna-se necessário definir as diferenças existentes elas.

No que concerne aos dados, Martins (2010:17) considera que constituem importantes «factores produtivos» (*inputs*) para a informação e para o conhecimento, podendo ser definidos como «uma série de observações, medidas ou factos na forma de números, sondagens ou imagens».

Por sua vez, Pais *et al* (2007:45) definem dados como sendo «elementos objetivos, descontínuos e quantificáveis, desprovidos de significado, de fácil génese e transporte, essenciais ao funcionamento organizacional, porquanto incorporam todo potencial para a criação de informação».

Como tal, Serrano & Fialho (2005:47) referem-se aos dados como «um conjunto de factos discretos e objetivos sobre os acontecimentos. São pontos no espaço e no tempo sem referência a tempo e a espaço. São um evento, uma carta, uma palavra, sem contexto». Para este autor, os dados não dizem nada sobre a sua importância, apenas descrevem parte do sucedido, apenas descrevem parte do sucedido, sem proporcionar nenhum juízo ou interpretação.

Relativamente à informação, esta é apresentada por Almeida (2012) como «um conjunto de informações, regras, interpretações e conexões colocadas dentro dum contexto e experiências que se sucedem dentro da organização, de uma forma geral ou pessoal».

Segundo Martins (2010:16) «informação é um fluxo de mensagens ou significados que pode adicionar ou alterar o conhecimento».

Por seu turno, para Pais *et al* (2007:45), a informação traduz-se num «conjunto tangível de dados organizados de forma lógica e intencional, com carácter inacabado, podendo consubstanciar-se num ato comunicativo, interpessoal, multiforme e polissémico,

¹⁰ Nonaka, I. (1991). *The knowledge creating company*. Harvard Business Review, 69 (6), 96-104.

¹¹ Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.

¹² Sveiby, K.E. (1997). *The new organizational wealth: Managing and measuring knowledge-based assets*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

indispensável ao regular funcionamento organizacional, porquanto incorpora todo um potencial para a criação de conhecimento».

Já de acordo com Serrano & Fialho (2005:47) a informação é atribuir algum significado aos dados, associando-os com outra coisa. Esta atribuição de sentido, esta contextualização e compreensão que se dá aos dados à luz do que cada um sabe, é que constitui a informação. «Para que um conjunto de dados possa constituir informação é preciso que haja relações de compreensão entre os dados ou entre os dados e outra informação».

Quanto ao conhecimento, pode ser entendida como «a integração de ideias, experiências, intuição, habilidade e lições aprendidas, e a capacidade de transformar informação e dados em ação eficaz» (Lima *et al*, 2004:14).

Para Serrano & Fialho (2005:47),

[o] conhecimento é a interpretação dos dados e da informação. É a informação aplicada em ação. O conhecimento será, então, um conjunto formado por experiências, valores, informação de contexto e criatividade aplicada à avaliação de novas experiências e informações. O conhecimento está na rotina, na prática, no comportamento.

Segundo Martins (2010:17) a informação torna-se conhecimento quando é interpretada por indivíduos num dado contexto e ancorada nas suas convicções e empenho. Neste sentido, poderá dizer-se que o conhecimento é mais do que informação, pois envolve o entendimento obtido através da experiência e da aprendizagem.

Deste modo, conclui-se que o conhecimento implica um conjunto de informações, experiências, valores e convicções pessoais que orientam um determinado comportamento humano.

Contudo, o conhecimento, a informação e os dados, não são entidades independentes, a sua relação pressupõe uma interdependência, e frequentemente a sua alternância, ou seja: a criação de conhecimento está dependente da transformação dos dados em informação e, por sua vez, o conhecimento dependente do desenvolvimento de informação relevante, a fim de se tornar uma competência distintiva para a empresa.

Assim, o processo de criação de conhecimentos desenvolve-se em etapas desde os dados à criação de competências (Ver Figura 2.1). Neste processo de criação do conhecimento

apresentado por BUENO¹³ (1998 *apud* Almeida, 201), evidencia-se que em competências básicas distintas, o sucesso das empresas resulta de saber transformar dados em informação (usando tecnologias adequadas), transformando a informação em Conhecimento, através de processos corretos de aprendizagem (aprender a aprender, individualmente e em grupo), e chegando às competências distintas e vantagens competitivas com processos de criação mental (transmissão do conhecimento e capacidade para acrescentar novos conhecimentos).

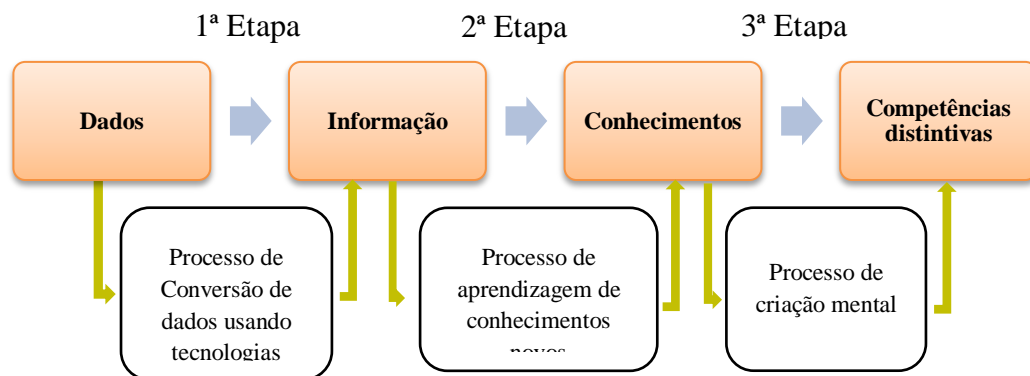


Figura 2.1: Processo de criação de conhecimento.

Fonte: Adaptado de BUENO, 1998 *apud* Almeida, 2005

Nonaka e Takeuchi (1998 *apud* Ricardo *et al*, 2003) e Dyer & Hatch (2004) destacam a importância da criação do conhecimento, definida como a capacidade de uma organização criar novo conhecimento, difundi-lo pela organização e introduzi-lo em novos produtos, serviços e sistemas. Toda organização, mais cedo ou mais tarde, acaba por criar um novo conhecimento.

Para estes mesmos autores a chave da criação do conhecimento nas organizações reside na distinção entre o conhecimento tácito e explícito, sendo que o conhecimento tácito é aquele que é subjetivo, pessoal, específico de determinado contexto e portanto difícil de formalizar e transmitir. É um conhecimento que não é fácil de exprimir, que é representado pelas experiências internas e externas de trabalho e experiências coletivas globais da organização, ações, procedimentos e rotinas dos indivíduos, assim como nos ideais, valores e emoções. Por sua vez, o conhecimento explícito, ou codificado, é estruturável e transmissível por meio de uma linguagem formal. Pode ser expresso na forma de dados, expressões matemáticas,

¹³ BUENO, E. (1998): “El Capital Intangible como Clave Estratégica en la Competencia Actual”, *Boletín de Estudios Económicos*, vol. LIII, Agosto/98.

especificações de produtos e manuais e o seu processamento, transmissão e acumulação feito de modos menos complicados (Martins, 2010).

Estes dois tipos de conhecimento são complementares. Interagem mutuamente e podem-se transformar um no outro através de atividades criativas individuais ou coletivas (Pinto, 2009; Martins 2010).

No Quadro 2.2 são apresentadas resumidamente algumas diferenças entre estes dois tipos de conhecimento.

Quadro 2.2: Os dois tipos de conhecimento

Conhecimento Tácito (Subjetivo)	Conhecimento Explícito (Objetivo)
Conhecimento de experiência (corpo)	Conhecimento de racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (imediatos)	Conhecimento subsequente (sem demora)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Fonte: Adaptado de Martins (2010)

A definição de criação e transmissão do conhecimento de acordo com Nonaka e Takeuchi (1998 *apud* Ricardo *et al* 2003) inicia-se com a criação, por meio da socialização e é amplificado passando pelos quatro modos de conversão descritos na Figura 2.2 a seguir:



Figura 2.2: Processos de conversão do conhecimento

Fonte: Adaptado de Ricardo *et al*, 2003 *apud* Nonaka *et al*, 1998

- A **socialização** é a conversão do conhecimento tácito em tácito. É um processo de partilha de experiências e aprendizagem, portanto de criação de conhecimento tácito, pessoal, em que os indivíduos adquirem conhecimentos tácitos diretamente dos outros, a partir da observação, a iniciação e a prática, sem usar a linguagem.
- A **externalização** consiste na conversão do conhecimento tácito em conhecimentos explícitos. Através da linguagem falada ou escrita o conhecimento tácito pode ser convertido em conhecimento explícito, seja através de metáforas, modelos, conceitos, hipóteses, seja por equações que podem expressar, às vezes de forma insuficientemente clara, o conhecimento tácito de um indivíduo.
- A **combinação** é o processo de transformação do conhecimento explícito em explícito, ou seja, um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimentos. É a forma de conversão de conhecimento que ocorre nas universidades e em outras instituições de educação formal.
- A **internalização** consiste na conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito, estando diretamente relacionada ao aprendizado pela prática. A forma mais comum desse processo é a verbalização do conhecimento sob a forma de documentos, manuais, ou histórias orais.

Os autores reforçam as definições acima quando afirmam que as organizações criam conhecimento realizando a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito e vice-versa. Esse ciclo de conversão do conhecimento é conhecido na literatura como o modelo, processo ou espiral SECI e está localizado no núcleo do processo de criação do conhecimento.

Para tornar o conhecimento no principal ativo-chave, que represente valor, experiência e conhecimento especializado, ou seja, fonte vantagens competitivas distintas, Henriques (2012) e Amélia (2007) afirmam que este tem de ser formalizado, distribuído e partilhado nas organizações por meio de processos estruturados e fundamentados, de maneira que as mesmas tenham capacidade para competir e «saber-fazer» melhor que os demais. Isto faz alusão à gestão do conhecimento organizacional, tema abordado no tópico a seguir.

2.2.2. Gestão do Conhecimento Organizacional

Há muito tempo que o recurso conhecimento organizacional desempenha um papel fundamental na história. Aliás, o caminho marítimo para Índia foi descoberto pelos

portugueses em 1497-1499, graças aos seus conhecimentos sobre Navegação. Assim, a sua aquisição e aplicação sempre representaram estímulo para as conquistas de inúmeras civilizações. No entanto, apenas “saber muito” sobre alguma coisa não proporciona, por si só, maior poder de competição para uma organização. É quando aliada a sua gestão é que ele faz diferença. A capacidade de criar e implementar processos que produzam, armazenem, partilhem e transferem constantemente o conhecimento representa o mais novo desafio a ser enfrentado pelas empresas (Martins, 2010).

São muitos os conceitos de gestão do conhecimento apresentados na literatura. Enquanto alguns autores tratam o tema focados em processos de inovação e sistemas de informação (Henriques, 2012), outros enfocam em outras perspectivas que seguidamente serão apresentadas.

Para Sveiby (1997 *apud* Almeida, 2012), gestão do conhecimento «é a arte de gerar valor partindo dos valores intangíveis da organização».

Para Garvin (1994 *apud* Almeida, 2012), gestão do conhecimento é «um conjunto de processos de criação, aquisição e transferência de conhecimento, bem como, o reflexo desse novo conhecimento no comportamento das organizações».

Como tal, O’Dell e Hubert (2011:1)

[d]efines knowledge management as a systematic effort to enable information and knowledge to grow, flow, and create value. The discipline is about creating and managing the process to get the right knowledge to the right people at the right time and help people share and act on information in order to improve organizational performance.

Segundo Martins (2010:22) gestão do conhecimento «é um processo que trata essencialmente do conhecimento existente, mediante a sua aquisição, partilha e utilização eficientes».

Para Pais e Cardoso (2007:63) gestão do conhecimento designa

«a criação é o desenvolvimento das condições organizacionais internas que catalisam todos os processos relacionados com o conhecimento (sua criação/aquisição, partilha/difusão, armazenamento, recuperação, utilização, etc.) no sentido da consecução dos objetivos da organização».

No ponto de vista de Serrano *et al* (2005),

[a] gestão de conhecimento refere-se a criação, identificação, integração, recuperação, partilha e utilização do conhecimento dentro da organização. A gestão do conhecimento

está voltada para a criação e organização de fluxos de informação dentro e entre vários níveis organizacionais, no sentido de gerar, incrementar, desenvolver e partilhar o conhecimento dentro da organização. Sobretudo para incentivar trocas espontâneas de conhecimento entre as pessoas.

Serrano *et al* (2003:17) afirmam que a gestão do conhecimento «é o conjunto de processos e meios para se criar, utilizar e disseminar o conhecimento dentro de uma organização».

Sumariamente, pode se dizer que existe um consenso na literatura relativo a esta perspectiva, ou seja, pode considerar-se que a gestão do conhecimento é um processo pelo qual ocorre a captura e transferência de conhecimento organizacional, permitindo utilizá-lo como fator-chave para acrescentar e gerar valor para a empresa. Esta é a perspectiva que será adotada neste trabalho, ajustando-se bem a proposta de investigação.

O conhecimento se tem transformado em um valioso recurso estratégico para a vida das pessoas e das empresas. Está naturalmente enraizado na experiência humana e nos contextos sociais e geri-lo bem, significa prestar atenção às pessoas, às culturas, às estruturas organizacionais e às tecnologias do ponto de vista da sua partilha e uso. Deste modo, é importante realçar que a gestão do conhecimento é a interação e comunicação de conhecimento tácito com o conhecimento explícito, devendo o primeiro ser explicitado, ou seja, codificado, convertido em palavras ou números para que qualquer indivíduo possa aceder, compreender e transferir (Martins, 2010; Henriques, 2012).

A correta gestão do conhecimento permite obter quatro objetivos básicos: adquirir novas possibilidades pela inovação; obter informação no tempo e no momento para aumentar a capacidade de resposta da organização; economias de escala aumentando e melhorando a produtividade; e obter competitividade (Serrano *et al*, 2003).

Neste contexto, qualquer organização que ambicione ter uma gestão de conhecimento precisará de executar adequadamente a transferência de conhecimento organizacional, considerado como um dos principais agentes do processo global de gestão do conhecimento (Martins, 2010). Questão que vamos analisar no ponto a seguir.

2.2.3. Transferência de conhecimento Organizacional

O conhecimento continua a ser um fator crítico no atual ambiente competitivo que as empresas vivem (Nonaka & Takeuchi, 2004). Entretanto, só se poderá tornar ação e o epicentro de desenvolvimento de uma vantagem competitiva se fluir pela organização e se

estiver disponível onde e quando for necessário. Estamos a falar da gestão da sua transferência, considerada como uma das atividades principais da gestão do conhecimento (Martins, 2010) e como “*the strategic goal of many knowledge and learning initiatives*” (Prusak *et al*, 2006:6).

Em Serrano *et al* (2005), refere-se que as organizações devem codificar e simplificar o conjunto de conhecimentos dos indivíduos, grupos ou áreas funcionais de forma a torná-lo acessível a todas as organizações. O simples facto de existir conhecimento valioso dentro de uma organização, não é condição suficiente para que toda organização beneficie desse conhecimento. Existe a necessidade das organizações transferirem conhecimento ajustando ao «hiato» (*gap*) de *performance* identificado (Martins, 2010).

Segundo Serrano *et al* (2005), o sucesso de uma organização está baseado na sua capacidade de criar e transferir conhecimento de forma mais eficaz do que os seus concorrentes. Por meio de vários mecanismos de transferência, o conhecimento deve ser difundido de modo rápido e eficiente por toda a organização, pois as ideias alcançam um maior impacto quando são largamente partilhadas (Martins, 2010). Questão que será destacada no ponto seguinte.

Para este trabalho utilizamos abreviatura TRFC para o conceito de transferência de conhecimento.

2.3. Gestão e Transferência de conhecimento em Contexto de Internacionalização

2.3.1. Transferência de Conhecimento em Ambientes Internacionais

O desenvolvimento da estratégia de internacionalização de uma empresa pressupõe necessariamente uma visão alargada da gestão do conhecimento organizacional (orientada para o contexto internacional), o qual assume nos dias de hoje, um posicionamento móvel com o objetivo de fazer face às necessidades inerentes ao crescimento do negócio nos diferentes mercados.

As empresas orientadas por uma estratégia de internacionalização (EMN) devem não só procurar explorar os mercados externos, mas também transferir o conhecimento entre todas as «unidades organizacionais», ou seja, tanto para o lado da «unidade transmissora» (isto é, da multinacional, «empresa-mãe», «fonte», casa-mãe transmissor ou emissor) como para o da «unidade recebedora» (isto é, da «subsidiária», «recipiente», «recebedor», filial, ou recetor). No contexto de gestão do conhecimento, entenda-se «unidade», como uma organização, área

de negócio, departamento, secção, equipa ou grupo de trabalho (*task force*) ou um indivíduo da organização (Martins, 2010). O conhecimento originado na empresa-mãe vai fomentar o papel estratégico das subsidiárias no desenvolvimento das inovações (Fleury, 2010).

As exigências de um mundo globalizado e competitivo têm obrigado a busca incessante por recursos, mercados, eficiência ou ativos estratégicos. Entretanto, são as subsidiárias em outros países cada vez mais as criadoras das vantagens competitivas da firma e, por sua vez, das multinacionais. As empresas-mãe procuram transferir conhecimento para as subsidiárias, sendo esta a forma de aplicar as mesmas vantagens desenvolvidas, em mercados externos, sobre os seus concorrentes locais. Deste modo, o conhecimento transferido vai servir como um diferencial competitivo face às empresas em outros países.

A transferência de conhecimento da empresa-mãe para a subsidiária torna-se relevante devido a fase embrionária de internacionalização desta última. E no caso de Portugal, que ainda apresenta uma *gap* neste processo, esta importância é ainda mais evidente. Como já foi referido no capítulo introdutório desta investigação, isto justifica-se uma vez que o conhecimento gerado no país de origem, visto como uma das propriedades da firma, é considerado como um dos cerne da internacionalização da empresa. Por outro lado, a falta de quadros qualificados no país de localização da subsidiária é, em alguns casos, um desafio, o que obriga o envio de expatriados experientes e qualificados. Atualmente em Portugal, a oferta de mão-de-obra qualificada excede a procura. Como tal, além do conhecimento transferido pela multinacional, a filial tem possibilidade de incorporar ao seu portfólio conhecimento e competências advindas das subsidiárias em outros países (*Ibidem*).

Todavia, o processo de transferência de conhecimento é dependente das características do conhecimento, da fonte (capacidade de transferência), do recipiente (capacidade de absorção), bem como do contexto multidimensional em que o conhecimento está inserido (Figura 2.3). Elementos responsáveis pela transferência em si. Estes podem influenciar a difusão e a retenção do conhecimento dentro da empresa e para além das suas fronteiras, desorientando, assim, as formas de controlo e definição das estratégias (Fleury, 2010; Serrano *et al*, 2005; Martins, 2010).

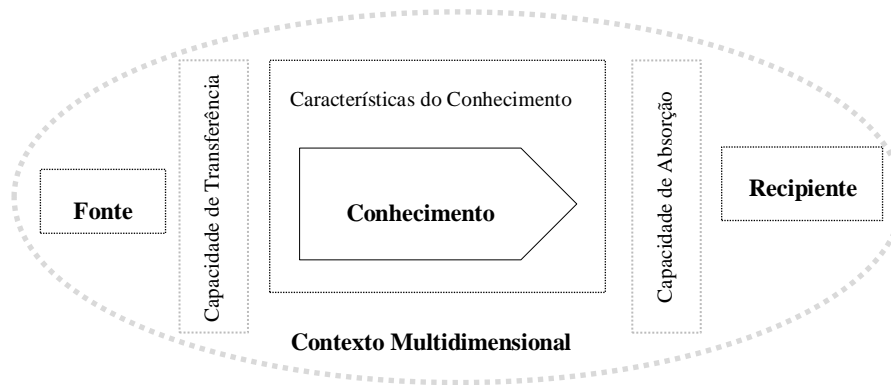


Figura 2.3: Transferência de Conhecimento em ambientes internacionais

Fonte: Adaptado de Minbaeva, 2007, p. 569¹⁴ *apud* Cunha, Yokomizo e Capellini, 2011

As Características do conhecimento são consideradas por estudos, como um dos fatores mais importantes para a sua transferência. Ora analisemos:

- O paradoxo da transferência de conhecimento gira em torno deste ser **tácito** ou **explícito**: um conhecimento com elevado caráter **tácito**, é mais difícil de ser transferido. Não pode ser codificado e apenas pode ser adquirido através da prática, o que torna a sua transferência entre pessoas lenta, custosa e incerta. Por seu turno, o conhecimento **explícito** sofre problema o problema da dificuldade de manutenção de direitos, pelo que patentes podem ser uma alternativa (Fleury, 2010; Serrano *et al*, 2005).
- Uma outra característica é a **complexidade** do conhecimento. Um número elevado de informações necessárias para compor o conhecimento, ou seja, uma elevada interdependência de rotinas, recursos, tecnologias e indivíduos que são necessários para a constituição do conhecimento, eleva a dificuldade para a sua transferência (Fleury, 2010).
- A terceira característica passaria pela capacidade do conhecimento ser **independente**, isto é, o quanto ele está ou não integrado a sistemas de gestão, o quanto é oriunda de determinada tecnologia, equipamento empresarial ou habilidade humana/função (*Ibidem*).

¹⁴ Minbaeva, D. B. (2007). Knowledge Transfer in Multinational Corporations.

- Fleury (2010) e Martins (2010) adicionam uma última característica do conhecimento, que seria a sua capacidade de ser **observado em uso ou não**. Eles explicam que o conhecimento pode ser explícito e não observável em uso e, por outro lado, tácito e observável em uso. No primeiro caso a transferência de conhecimento é mais difícil, uma vez que o conhecimento é difícil de ser observado por uma pessoa não participante no processo, apesar de existirem manuais, regras e normas. No segundo caso, apesar do componente tácito, muito difícil de ser codificado, o conhecimento é fácil de ser apreendido em uso, na medida em que a aprendizagem será por presenciarem e observarem outra pessoa a realizar uma tarefa.

Nestes termos, estes últimos autores afirmam que um conhecimento tácito, complexo, independente e que não é facilmente visível (codificado), visto que é altamente pessoal e difícil de formalizar, torna-se mais dificultoso de ser transferido pelas unidades organizacionais do que um conhecimento codificado, simples, articulado/sistêmico e visível em uso.

Em Martins (2010), a transferência de conhecimento numa subsidiária é influenciada:

a) Pelas capacidades de transferência da fonte, que na qual estão relacionadas: (1) ao valor do *stock* de conhecimento que o emissor detém para transferir aos seus recetores, ou seja, o *stock* de conhecimento tem de ser relevante para que a subsidiária perceba a real vantagem na sua aquisição e, para que assim, faça algum esforço para o captar; e (2) à predisposição motivacional da fonte: o receio de perder a sua “propriedade” ou o controlo pelas atividades; a falta de reconhecimento e incentivo à partilha de conhecimento, a falta de disposição da fonte em fornecer tempo ou recursos para o processo de transferência e a falta de confiança na relação com o recipiente, podem levar à resistência por parte da fonte para transferir seus conhecimentos para outras unidades da multinacional. Todavia, essa predisposição pode ser realçada por fatores como: atividades de *marketing* e vendas, modo de entrada no mercado, dimensão da subsidiária, desenvolvimento económico local e mecanismos de integração vertical. Ademais, pode ser realçada ainda pela capacidade de transferência de conhecimentos que os expatriados detêm, pois são «veículos» utilizados pelas unidades transmissoras para aumentar o *stock* de conhecimento no que diz respeito as relações internacionais (*Ibidem*).

b) Pelas capacidades de absorção do recipiente que estão associadas: ao (1) potencial do receptor de perceber e reter o conhecimento que lhe foi transferido e à (2) predisposição motivacional do recipiente em transferir conhecimento.

A capacidade de absorção está diretamente relacionada aos funcionários da organização e envolve duas componentes: a base de conhecimento e a intensidade de esforço. A base do conhecimento refere-se ao conhecimento inicial, fruto da educação, aptidões e capacidades dos colaboradores, necessário para absorver o novo conhecimento e a intensidade de esforço diz respeito à força conjunta dos funcionários na resolução e o seu impacto na resolução dos problemas. Exposto ao mesmo ambiente, a capacidade de absorção do indivíduo pode ser diferente: as razões passam pela familiaridade com o conhecimento adquirido e pela similaridade na interação de indivíduos.

A predisposição motivacional do recipiente baseia-se na síndrome do «não inventado aqui» (*not invented here*), ou seja, existe uma relutância do receptor em aceitar novos conhecimentos gerados na empresa-mãe ou por outra subsidiária. Esta pode ser considerada como a principal barreira à entrada de fluxos nas unidades organizacionais.

c) Pelo contexto em que o conhecimento se insere

Em ambiente internacional a transferência de conhecimento enfrenta problemas diferentes daqueles existentes quando este processo é realizado presencialmente. Fatores como a distância institucional, a cultura, relacionamentos institucionais e todos os outros fatores subsequentes a transferência de conhecimento tácito, são questões diferenciais entre as unidades organizacionais aquando do processo de transferência de conhecimento (Minbaeva, 2007 *apud* Cunha *et al*, 2011). Destacamos aqui o contexto multidimensional em que ocorre o processo de transferência de conhecimento: o social, organizacional e o relacional (Martins, 2010).

No âmbito do contexto social, a distância institucional entre os países da empresa-mãe e da subsidiária pode ser vista como um impedimento para transferência de conhecimento, pois este pode não se adaptar ao ambiente institucional da unidade receptora.

Na dimensão organizacional, o foco está na cultura organizacional da subsidiária, considerada como responsável pelas atitudes positivas (aprendizagem, mudança, inovação, compreensão e internalização) face ao processo de transferência, aquando da sua compatibilidade com os «valores» implícitos no conhecimento transferido pela fonte.

No contexto relacional Martins (2010) destaca a «coligação de transferência» (entendido como um bom relacionamento institucional) com a unidade receptora. Servindo como

intermediário no entendimento do conhecimento e da sua importância, esta coligação possibilita mudanças (rotinas de trabalho, formações, estruturas hierárquicas, cultura e filosofia organizacionais) na subsidiária, permitindo, por sua vez, a transferência de conhecimento.

Porém, para que se intensifique a transferência de conhecimento, no âmbito internacional, a relação entre transmissores e recipientes devem ser fortes, pelo que são essenciais processos, rotinas e ambiente propícios que promovam a comunicação, a aprendizagem e a transferência de, sobretudo, *know-how* (Cunha *et al*, 2011).

d) E por fim, um outro aspeto focado por Martins (2010), pela qualidade dos canais de transmissão entre as unidades da organização, destacando a existência de mecanismos formais e informais para a sua operacionalização. O autor ressalta que a intensidade da comunicação entre as unidades pode ser maximizada perante mecanismos como os grupos de trabalho e comissões permanentes e perante a afinidade pessoal, dando este um contributo positivo para a qualidade dos canais de transmissão, devido ao contacto individual das partes em interação em mecanismos de socialização.

O desenvolvimento, a transferência de conhecimento bem como a capacidade de aprendizagem baseada na experiência dos indivíduos é fundamental para a participação no jogo global. Assim, a empresa-mãe precisa “exportar” o seu conhecimento para o exterior, pelo que é necessário perceber os mecanismos a serem utilizados na transferência de conhecimento.

2.3.2. Mecanismos de Transferência de Conhecimento

Tendo em conta que o sucesso de uma organização baseia-se na sua capacidade de criar e transferir conhecimento eficazmente, seja de modo fácil ou difícil, face à concorrência, pode-se dizer que o entendimento dos mecanismos pelos quais o conhecimento pode ser criado e transferido na organização, é o ponto de partida para a obtenção de melhores resultados (Serrano *et al*, 2005). Entre estes mecanismos merecem destaque (Martins, 2010; Fleury 2010):

- A socialização (Expatriação - Visitas de Trabalho e partilha de experiências).

A socialização é um fenómeno realizado entre unidades que contribui para a construção de relacionamentos interpessoais e para estimular a aprendizagem via experiências partilhadas. Por via da atividade de expatriação o recipiente tem maior acesso aos valores e crenças da

contraparte, permitindo, assim, existência de uma relação de confiança com a fonte e, conseqüentemente, uma maior abertura para a TRFC. «As multinacionais cada vez mais utilizam expatriação para uma variedade de propósitos, como adquirir e transferir conhecimento», reforça Henriques (2012). Todavia, esta estrutura de relações informais de comunicação, apesar de essencial no processo de transferência de conhecimento, é o meio de comunicação mais amplo. Martins (2010) considera esta prática mais dispendiosa por envolver custos em deslocações para destinos longínquos com diferentes culturas e idiomas, pelo que «deve ser analisada de acordos com a necessidade da organização, considerando os custos e benefícios (presentes e futuros) em cada situação» (Henriques, 2012).

- A comunicação direta (reuniões, viagens e formações internacionais) e

A comunicação direta entre pessoas, apesar de os restantes mecanismos serem eficientes, é considerada por Fleury (2010), uma das formas mais simples e eficaz de troca de conhecimento. Esta ferramenta é apropriada em casos em que é necessário transferir conhecimento quer a nível de estrutura e forma (sintático), quer em termos de significado e interpretação (semânticos). Nestas situações precisa-se de um maior empenho por parte da unidade transmissora. Como tal, é um meio de transferência dispendioso devido aos custos de viagens internacionais envolvidos.

- A comunicação escrita (Manuais, base de dados via intranet, instruções escritas e projetos Operativos);

A comunicação escrita permite a operacionalização (codificação) do conhecimento explícito da empresa. Em Fleury (2010), esta é uma ferramenta pouco útil para gerir e transferir conhecimento tácito, assim como para partilhar práticas e habilidades dos funcionários da organização. Porém, é útil para reunir um volume de conhecimento da empresa e facilitar a partilha entre as unidades organizacionais pelo acesso à manuais ou à base de dados, as vezes que forem necessárias. Martins (2010) refere que por o seu «custo marginal» de reprodução ser baixo, é um mecanismo menos dispendioso.

Casos bem-sucedidos e que usam este modo para transferir conhecimento entre países, de acordo com este mesmo autor, incluem as empresas de computadores Dell, Accenture e Ernst & Young.

Contudo, assim como se supra mencionou que o processo de transferência de conhecimento depende das características do conhecimento, é lógico afirmar que a escolha do mecanismo de

transferência, seja facilitador ou inibidores, está relacionado a estas mesmas características. Ora vejamos resumidamente o Quadro 2.3:

Quadro 2.3: Mecanismos e a Performance de Transferência de Conhecimento na ETN

MECANISMOS E A PERFORMANCE DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO NAS EMN		
Características do Conhecimento	Mecanismos	Performance
Conhecimento Explícito	Comunicação Escrita - Manuais - Base de dados (via intranet) - Instruções escritas - Projetos Operativos	Perda de Conhecimento
Conhecimento Tácito e complexo apesar de sistémico e observável em uso	Comunicação Direta - Reuniões internacionais - Viagens internacionais - Formações internacionais	Meios de comunicação mais amplos Custos de comunicação elevados
Conhecimento Tácito complexo, independente e não observável em uso	Socialização - Expatriação	Meios de comunicação mais amplos Custos de comunicação elevados

Fonte: Adaptado de Martins (2010)

Ou seja:

- O conhecimento de carácter tácito, complexo, independente e não observável em uso, é transferido através dos meios de comunicação mais amplos, como é o caso da socialização;
- A comunicação direta é o mecanismo escolhido quando for o conhecimento tácito e complexo, apesar de sistémico e observável em uso, a ser transferido;
- O conhecimento de carácter explícito, simples, sistémico e observável em uso, é transferido através dos meios de comunicação menos dispendiosos, como é o caso da comunicação escrita.

No entanto, diante deste panorama, os gestores das multinacionais deparam-se com um conflito de escolha (*trade-off*): por um lado, perder conhecimento e por outro lado, os custos de comunicação serem elevados. Os custos de comunicação pessoal podem ser minimizados quando são utilizados os meios de comunicação escrita, mas a perda de conhecimento da empresa para os concorrentes é maximizado. Em contrapartida, o risco da perda de

conhecimento pode ser reduzido pela utilização de meios de comunicação mais amplos, embora os custos sejam maiores (Martins, 2010).

Cabe salientar ainda, que os meios formais e informais são formas eficazes para transferir conhecimento, considerando o papel das informais o mais relevante, pois funciona como «bom medidor da orientação do conhecimento de uma empresa». Conversas pessoais em pausas de café, copas, bebedouros, ou espaços onde as conversas podem ocorrer espontaneamente, podem proporcionar momentos de transferência de conhecimento singulares. Por seu turno, organizar passeios, visitas, jantares de empresa e outras ações, mesmo formais, em que os colaboradores discutam e interajam informalmente são meios eficazes para transferir conhecimento, reforçam Davenport & Prusak (1998¹⁵ *apud* Camara *et al.*, 2010).

Para concluir, importa frisar que a literatura evidencia a utilização das tecnologias de informação e comunicação (TIC), como as *conference call*, *correio electrónicos*, telefonemas, são considerados como outros recursos para se transferir conhecimento (Souza, 2014).

Seguidamente é discutido as barreiras e determinantes que serão responsáveis pelas ações e comportamentos inibidores da transferência de conhecimentos.

2.3.3. Barreiras à Transferência de Conhecimento

Na transferência de conhecimentos em contextos internacionais, tem-se diagnosticado alguns problemas, especificamente na etapa da socialização, já que nessa fase, o contacto direto e a convivência física entre a empresa-mãe e a subsidiária são indispensáveis. Existem, portanto, barreiras provenientes da distância física/geográfica, ambiente sócio-cultural e relacionamento institucional entre estes agentes, que dificultam o processo de transferência de conhecimento, pois fatores como o idioma, a cultura de negócios e as diferentes estruturas institucionais dão origem a uma distância ou mesmo estabilização psíquica na construção de novos conhecimentos por parte da subsidiária (Martins, 2010).

Este autor aborda quatro perspectivas para os fatores que dificultam a transferência de conhecimento: características do conhecimento transferido, da fonte, do recipiente e do contexto em que ocorre a transferência. O quadro a seguir (Quadro 2.2) sintetiza as ideias principais do autor no que diz respeito a estas perspectivas, enfatizando as barreiras de cada uma delas e a sua descrição.

¹⁵ Davenport, T. H. Prusak, L., *Conhecimento Empresarial*, Elsevier Editora, Rio de Janeiro, 1998, p. 84.

Quadro 2.4: As Barreiras à Transferência de Conhecimento

Perspetivas	Barreiras	Descrição
Conhecimento Transferido	Ambiguidade causal	Dificuldade de reprodução de uma capacidade num novo cenário, sem que se compreenda os motivos exatos do sucesso ou fracasso da reprodução.
	Sem demonstração	Falta de registos que demonstrem a utilidade do conhecimento, dificultando a participação da subsidiária no processo de transferência.
Fonte de Conhecimento	Falta de motivação	Falta de motivação da fonte de conhecimento, incitada pela perda de direito de propriedade (posição de privilégio), pela ausência de recompensa pela partilha e pela falta de disposição em atribuir recursos de apoio à transferência.
	Não ser de confiança	Dificuldade na partilha de conhecimento e na influência da atitude do recipiente por a fonte não ser entendida como de confiança e especialista.
Recipiente de Conhecimento	Falta de motivação	Resistência em utilizar novo conhecimento de fora, conduzindo a prorrogação, desinteresse, indiferença, hesitação, sabotagem disfarçada ou rejeição completa deste mesmo.
	Falta de capacidade de absorção	Reflete-se na incapacidade do recebedor utilizar, ou seja, absorver o novo conhecimento. Avaliá-lo, assimilá-lo, combiná-lo e aplicá-lo para fins comerciais.
	Falta de capacidade de retenção	Incapacidade do recetor institucionalizar a utilização do novo conhecimento. Quando o conhecimento transferido não é retido, a sua transferência é ineficiente.
Contexto	Contexto organizacional Produtivo	Ambiente que favorece e facilita o progresso da transferência.
	Contexto organizacional Improdutivo	Ambiente que impossibilita a evolução da transferência. Esta situação é intensificada quando a transferência de conhecimento envolve componentes tácitas, exigindo interações individuais, entre a fonte e o recipiente.

Fonte: Adaptado de Martins (2010)

De igual modo, este mesmo autor ressalta as barreiras da transferência de conhecimento sob a ótica da tecnologia. Afirma que o conhecimento assente na tecnologia, apesar da sua robustez e eficiência em transferir conhecimento, está correlacionado a perdas mais elevadas de produtividade do recipiente devido a aspetos como tecnologia nova e que não tenha sido usada antes (barreiras técnicas), procedimentos legais e as leis governamentais (barreiras

regulares) e, as mais difíceis de ultrapassar, o desconhecimento da nova tecnologia (barreiras regulares).

Como vemos, várias são as barreiras que podemos encontrar aquando da transferência de conhecimento entre unidades organizacionais dispersas geograficamente por vários países e/ou regiões do mundo.

Em Serrano *et al* (2005), a principal barreira a uma gestão eficaz de conhecimento é a falta de uma cultura organizacional que suporte, valorize e recompense a partilha de ideais, de informação e de conhecimentos e que, conseqüentemente, possibilite a aprendizagem permanente dos seus colaboradores à mesma velocidade que o novo conhecimento está a ser criado.

2.3.4. O Sucesso na Operacionalização dos Mecanismos de Transferência de conhecimento

Como estudado no ponto anterior, no processo de transferência de conhecimento entre a empresa-mãe e as subsidiárias no contexto multinacional são utilizados vários mecanismos a fim de otimizar o processo e, com isso, aumentar a vantagem competitiva da organização. No entanto, sucedendo num contexto multidimensional constituído por vários fatores facilitadores e inibidores ao seu sucesso, a operacionalização da transferência de conhecimento entre dois países (empresa-mãe - filial estrangeira), é um fenómeno complexo e que, na prática, não é fácil de ser bem-sucedido, quando falamos, sobretudo, em geografias diferentes.

No encadeamento dos tópicos anteriormente discutidos, a transferência de conhecimento pode ser fácil, quando se trata de um conhecimento explícito e difícil, quando o conhecimento tem carácter tácito. O primeiro caso é suportado pela comunicação escrita. No entanto, por ser mais formal e sistémico e já que não exige contacto pessoal entre fonte e recipiente, é transmitido de forma menos dispendiosa e fácil à distância. No segundo caso, deparamo-nos com dificuldade em transferir conhecimento à distância quando este é suportado por via da socialização (expatriação). Porém, a procura de alguma interação entre a fonte e o recipiente no mesmo espaço e tempo, torna a transferência de conhecimento tácito mais custosa em relações internacionais. Quanto maior é o nível de carácter tácito do conhecimento, mais difícil torna-se transferi-lo sem a movimentação das pessoas (Henriques, 2012).

Contudo, para que o conhecimento seja partilhado, é importante a escolha de estruturas e mecanismos de transferência que facilitem a interação entre os indivíduos e as trocas de

experiências. Aquando da possibilidade de expatriação de quadros mais qualificados, o processo de transferência de conhecimento, pode permitir a criação de um ambiente de confiança entre a multinacional e as subsidiárias, estimular a aprendizagem através das trocas de experiência e possibilitar, por sua vez, um aumento da capacidade de aquisição e absorção do novo conhecimento. Geralmente, este processo leva a necessidade de utilização de mecanismos de socialização, tornando possível às empresas incorporar o conhecimento adquirido nos seus negócios e obter, através da produção de novos produtos, uma maior *performance*.

Relativamente à transferência de conhecimento em ambiente de internacionalização, estudos recentes frisam que o papel da cultura é também um tópico a se ter em consideração, pois pode causar impactos positivos e negativos em tal processo. Temática que será tratada no tópico subsequente.

2.4. Cultura

Com a globalização, acentuam-se a complexidade das empresas e a sua participação em mercados abertos mais competitivos, provocando uma exposição cada vez maior e a possibilidade de choque entre culturas, com reflexos em todos os domínios da gestão internacional das organizações. Particular relevância assume, neste contexto, a cultura nacional, a cultura organizacional e a gestão do conhecimento, fenómenos que se ressaltam em contextos internacionais, na relação entre empresa-mãe e suas subsidiárias no estrangeiro. Tratando-se o ambiente cultural e a transferência de conhecimento de aspetos essenciais na problemática do estudo, é pois importante saber analisá-los e perceber como eles se relacionam.

A cultura é uma dimensão que pode influenciar à gestão do conhecimento no âmbito dos negócios internacionais. E, apesar de vários trabalhos científicos abordarem o impacto da cultura nacional e organizacional na eficácia das fusões (*Joint-Ventures*) e aquisições de organizações e nas práticas de gestão de organizações multinacionais, estes são ainda incipientes quando se referem a estudos sobre esta influência no processo de transferência de conhecimento, sobretudo, no que diz respeito à Portugal e Angola – o nosso «laboratório» de análise. Daí que este estudo busca preencher esta escassez.

2.4.1. Principais Conceitos

Mas afinal, o que é a cultura?

O conceito de cultura remonta a alguns tempos atrás. No entanto, a sua popularidade renasceu nos últimos tempos. Atualmente, muitos são os pesquisadores que procuram analisar e entender este fenómeno, sobretudo, quando se trata do tema das diferenças culturais. Geert Hofstede¹⁶, considerado por vários autores como o pai da importância da diversidade cultural na gestão (Ferreira *et al*, 2010), tem vindo a dar o seu contributo para esta popularidade, com inúmeras publicações.

A definição de cultura é vista como complexa e suscetível de muitas abordagens, especialmente associadas as ciências sociais, isto é, a sociologia e a antropologia.

Por exemplo segundo a UNESCO¹⁷, a cultura é vista como:

«[o] conjunto dos traços distintivos espirituais e materiais, intelectuais e afetivos que caracterizam uma sociedade ou um grupo social e que abrange, além das artes e das letras, os modos de vida, as maneiras de viver juntos, os sistemas de valores, as tradições e as crenças.»

Mas, por se tratar de uma definição que, além de estar associada ao pensamento antropológico, tem tido um enorme impacto nos estudos sobre os indivíduos nas organizações e sobre os aspetos culturais com que se defrontam empresas multinacionais, o conceito formulado por Hofstede (1991, 2003:19), foi adotado no presente estudo, segundo a qual cultura é entendida como «o *software of the mind*», ou seja, «a programação colectiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face a outro.». Por outras palavras, são padrões de pensamento, sentimentos e comportamentos, adquiridos no ambiente social do indivíduo, isto é, onde é adquirido, que sendo partilhados pelos membros de uma mesma sociedade, os distinguem de outras. Para o autor, a cultura é aprendida e não

¹⁶ **Geert Hofstede** é um psicólogo holandês. Ele foi inspirado pelo culturalismo. Sua visão da cultura é baseada na definição dada pelo antropólogo americano Kluckhohn: «a cultura é o modo de pensar, de sentir e de reagir de um grupo humano, adquirida e transmitida principalmente por símbolos, constituindo as realizações distintivas dos grupos humanos: ela inclui os objetos concretos produzidos pelo grupo (artefatos). O coração da cultura é constituído de ideias tradicionais e de valores que estão ligados».

Ele é autor de *Culture's Consequences* (publicado em várias línguas e frequentemente citado, pelo que ainda se matém o mais influente) e *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Estas obras demonstraram que existem grupos culturais nacionais e regionais que afetam o comportamento de sociedades e organizações, e que são muito persistentes através do tempo.

¹⁷ A Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO - acrónimo de *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*) é uma organização fundada em Paris a 4 de novembro de 1946 com o objetivo de contribuir para a paz e segurança no mundo mediante a educação, a ciência, a cultura e as comunicações. As atividades culturais procuram a salvaguarda do património cultural o estímulo da criação e a criatividade e a preservação das entidades culturais e tradições orais, assim como a promoção dos livros e a leitura.

herdada, é partilhada entre os membros do grupo, é um fenómeno coletivo e não sobre o indivíduo e não provém dos genes, mas sim do ambiente social do indivíduo.

Presentemente, face a complexidade que as empresas vão ganhando bem como face a sua participação em mercados abertos mais competitivos, o desempenho da cultura é maior, surgindo como elo de ligação entre as diferentes unidades de negócio (Camara *et al*, 2010).

No contexto da seleção dos mercados para a realização dos negócios internacionais, é essencial analisar o contexto cultural quer a nível regional e nacional quer a nível organizacional. Não só por permitir optar pelo melhor modo de entrada nos mercados, mas, também, porque impactuam profundamente a atratividade do mercado e o sucesso que a empresa poderá ter nas operações a desenvolver no país recetor. Ao expandirem-se internacionalmente, sobretudo por meio de fusões e aquisições de empresas estrangeiras, as interações interculturais tornam-se mais relevantes, pelo que a atenção dos empresários deve ser redobrada aquando da escolha da localização da subsidiária.

O mundo é multicultural, onde pode haver semelhanças e diferenças culturais entre países ou, simplesmente, entre regiões. A cultura não é estática, está sempre em constante mutação, evolução e adaptação face as alterações na sociedade, na economia e na política e face ao contacto com outras culturas estrangeiras. Portanto, os executivos têm de estar preparados para compreenderem e adaptarem-se a estas oscilações, por exemplo quando se trata da seleção de recursos humanos, do modelo de gestão das subsidiárias, do estilo de liderança, motivação e comunicação, entre outras (Ferreira *et al*, 2011), antes de expandirem o seu negócio.

Daí, nasce a necessidade de procedermos a uma compreensão e adaptação da gestão da e pela cultura, primeiro à realidade nacional, numa síntese explicativa a que realizaremos já de seguida.

2.4.2. Cultura Nacional

Antes de analisar a cultura de uma organização, há que enquadrá-la na cultura nacional, pois esta é útil para a compreensão da primeira, embora uma nação e uma organização sejam dois tipos de cultura de natureza diferente (Hofstede, 2003).

A cultura influencia muito dos nossos valores, atitudes, comportamentos, pensamentos e perceções sobre o mundo (Ferreira *et al*, 2010). Sem darmos por isso, muitas das vezes agimos de acordo com a cultura da sociedade onde nos inserimos. Tomamos como exemplo o

facto de que em Portugal é considerado normal as mulheres serem independentes e terem os mesmos direitos e deveres que os homens. Porém, devido à cultura, na Arábia Saudita as mulheres não são independentes, precisam de uma autorização de um parente masculino para conduzir, trabalhar e sair do país. Trata-se de questões de culturas diferentes.

Portanto, o tipo de cultura que está em causa aqui é a cultura nacional, ou seja, o sistema de valores¹⁸ e normas¹⁹ partilhadas e seguidas no seio de uma sociedade, num certo espaço como um país ou região (Ferreira *et al*, 2010).

No planeta, atualmente, existem mais de duzentas nações e que, na qual, estão condenadas a sobreviver, ou a extinguir-se juntas, pelo que faz todo sentido, do ponto de vista prático, estudar os fatores culturais que separam ou unem as diferentes nações.

E é, precisamente, diante destas diferenças que pretendemos fazer alusão as dimensões de Hofstede (1991, 2003). Este autor construiu um modelo que permite comparar as culturas de diferentes países, considerando que são cinco as dimensões fundamentais de uma cultura nacional: Distância do Poder, o Individualismo vs Coletivismo, a Aversão à Incerteza, Feminilidade vs Masculinidade e a Orientação para o Longo Prazo vs Orientação de Curto Prazo (Ver Anexo 1).

Estas dimensões permitem distinguir as diferenças entre os países e, ainda, perceber de que maneira as características culturais poderão influenciar os comportamentos dos indivíduos seja na escola, no trabalho, nas suas vidas sociais, etc. redundante

As quatro primeiras dimensões:

- PDI (*Power Distance Index*) - Distância do Poder/Hierárquica (elevada vs baixa): refere-se ao grau de aceitação dos indivíduos face a repartição desigual do poder nas organizações. Países como da Ásia, Europa Oriental, América Latina e África apresentam um índice elevado, ou seja, maior é o grau de aceitação e permissão que estas desigualdades existam. Os países nórdicos, Nova Zelândia e Austrália apresentam um baixo índice de distância hierárquica.
- Ind - Individualismo vs Coletivismo: reflete a forma como as pessoas se relacionam entre si. Em sociedades individualistas cada indivíduo preocupam-se apenas com seu

¹⁸ Hofstede (2003) define valores como a tendência para se preferir um certo estado de coisas face ao outro.

¹⁹ Ferreira [*et al*], 2010) define normas como princípios sociais e guiões que prescrevem comportamentos apropriados em situações particulares – isto é, que se espera que a população cumpra e siga.

bem-estar e o da sua família. Exemplo de países: Estados Unidos, Austrália e Grã-Bretanha. Em culturas coletivistas as pessoas têm fortes e extensas relações a um grupo e não apenas aos familiares mais próximos. Exemplo de países: Guatemala, Venezuela, Equador, Panama, Paquistão e Indonésia.

- Mas – Masculinidade vs Feminilidade: refere-se aos diferentes papéis exercidos pelo homem e pela mulher na sociedade. Em culturas de maior masculinidade valorizam o sucesso material e empresarial, a competitividade e demonstrações de poder. Exemplo de países: Japão, Venezuela, Suíça, Áustria, Hungria e Eslováquia. Nas sociedades femininas valorizam a modéstia, a atenção pelos outros e pelos mais fracos e a qualidade de vida. Exemplo de países: Portugal, Suécia, Noruega, Costa Rica, Dinamarca e Holanda.
- UAI (*Uncertainty Avoidance Index*) - Aversão à Incerteza (elevada vs reduzida): refere-se a forma como os indivíduos reagem diante situações duvidosas, incertas, que desconhecem o resultado. Índice elevado significa baixa prospeção ao risco, necessidade de regras e procedimentos explícitos. Exemplos de países: Portugal, Japão, Grécia, Guatemala e Rússia. Os países como a Jamaica, Singapura e Dinamarca apresentam um baixo índice para evitar a incerteza.
- A quinta dimensão - LTO (*Long Term Orientation*) - Orientação para o Longo Prazo (vs Orientação de Curto Prazo): Indica em que medida as sociedades estão viradas mais para o curto prazo ou para o futuro. Culturas com orientação a longo prazo primam valores orientados para o futuro, como poupanças e persistência - Exemplos de países: a China, Coreia e Japão. Culturas com orientação a curto prazo primam pelos valores orientados para o passado e o presente, como o respeito pela tradição e cumprimento de obrigações sociais. Exemplos de países: Estados Unidos, Grã-Bretanha, Espanha, América Latina e África.
- A sexta e a mais recente dimensão – IvR (*Indulgence versus Restraint*) – Indulgência vs Contenção: uma medida ou condição que mantém alguém ou alguma coisa sob controlo ou dentro dos limites. Os países nórdicos, da América Latina e da África Ocidental são indulgentes, pois o controlo pelos seus desejos é relativamente fraco. A restrição é encontrada, sobretudo, no Leste da Ásia, Europa Oriental e nos países muçulmanos.

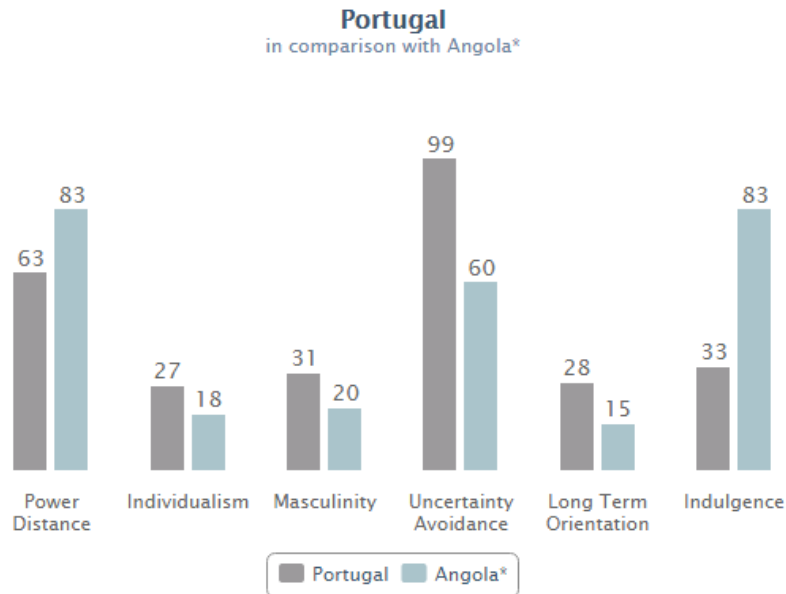
Com base nos índices definidos por Hofstede os gestores poderão fazer uma análise comparativa simples entre o seu país e os diferentes países onde pretendem expandir ou onde já operam e, assim, planejar novas estratégias (Fleury, 2011). Para Hofstede o índice de distância hierárquica e a aversão à incerteza são as duas variáveis mais importantes na explicação das diferenças culturais.

Todavia, Hofstede (2003) realça as «tipologias» como uma outra forma de descrever as diferenças culturais. Quando as quatro ou cinco dimensões alcançam os limites do modelo dimensional, o autor afirma que podemos recorrer a este caminho. Estas tipologias, ou seja, estas diferenças culturais a nível nacional, podem manifestar-se de diversas formas: símbolos, heróis, rituais e valores, em que os:

- Símbolos – são objetos, figuras palavras ou gestos que carregam um significado particular identificado apenas pelos indivíduos que partilham a cultura. Ex.: hino nacional, bandeira de um país e de clubes, etc..
- Heróis – são pessoas vivas ou falecidas, reais ou imaginárias, altamente enaltecidas e que são encaradas como exemplos de conduta numa determinada sociedade. Ex.: Robin dos Bosques, Superman, etc.
- Rituais ou ritos – são atividades em grupo, parcialmente úteis, embora fundamentais em uma cultura específica que procura benefícios próprios. Ex.: praxes, aperto de mão, beijos, etc.
- Valores – são ideais abstratos sobre uma situação ou realidade que o grupo considera ser positivo ou negativo (correspondem a sentimentos amplos, muitas vezes inconscientes e incompatíveis, envolvendo categorias éticas, estéticas, ideológicas, religiosas, partilhadas pelos membros de um grupo e/ou pelos seus líderes).

De acordo com este autor as diferenças culturais das nações residem mais nos valores e menos nas «práticas». Entenda-se o termo práticas como sendo o termo usado pelo autor para fazer menção aos diferentes níveis de manifestação de uma cultura. A maioria dos nossos valores são inconscientes, é difícil falarmos sobre eles e são invisíveis a partir do exterior, apenas podem ser deduzidos através da forma como as pessoas atuam diante de várias situações.

Porém, estes traços distintivos (dimensões e tipologias), apesar de serem particularmente essenciais em contextos de negócios entre diferentes culturas, são também encontrados entre países geograficamente pertos e étnica e religiosamente semelhantes. As diferenças culturais entre Portugal e Angola são disso um exemplo evidente.



²⁰**Figura 2.4:** A cultura Portuguesa e a Angolana de acordo com as Dimensões de Hofstede

Fonte: www.geert-hofstede.com

De acordo com o modelo de Hofstede (Figura 2.4):

A distância hierárquica tende a ser elevada nos dois países, o que indica aceitação das desigualdades de poder, prestígio e remuneração. Elevada interferência no controlo das subsidiárias.

Portugal é mais individualista (27 pontos) do que Angola (18 pontos), tendo esta última uma maior preocupação com a relação com as pessoas do que com as tarefas. Angola evidencia uma tendência alta de integração em grupos, onde o foco é o “nós” e não o “eu”.

Angola tem um menor índice de feminilidade do que Portugal (20 vs 31). Em Angola o cuidado com os outros e pelos mais fracos pode estar ligado ao coletivismo da sociedade. Em Portugal a masculinidade evidencia uma maior tendência para a competição, destacando uma maior pressão para o alcance de resultados, resultando, para o lado angolano, uma sensação de submissão.

Os portugueses têm pavor a situações de incerteza (99 pontos) do que os angolanos, podendo este ser justificados pelo baixo grau de empreendedorismo, elevadas e morosas burocracias, falta de iniciativa e pela dependência excessiva do Estado e de grandes empresas - que

²⁰ * Parcial ou totalmente - com base em um palpite derivado de dados que representam países semelhantes em combinação com a nossa experiência profissional. As pontuações para estes países são não derivada de pesquisa académica comparativa adequada.

garantem situações de maior estabilidade laboral. A necessidade de tolerância à ambiguidade leva a adoção de excessivas regras e procedimentos.

A orientação para longo prazo é baixa para ambos os países o que significa que apresentam grande respeito pelas tradições, uma relativamente pequena propensão a poupar para o futuro, e um foco na obtenção de resultados rápidos.

Finalmente, Angola é um país muito mais indulgente do que Portugal; isso é evidente a partir da nota muito alta de 83 recebeu nesta dimensão. As pessoas apresentam uma vontade de cumprir os seus impulsos e desejos, especialmente no que diz respeito a aproveitar a vida e se divertir. Eles possuem uma atitude positiva e tem uma tendência para o otimismo. Além disso, eles colocam um maior grau de importância em momentos de lazer, agir e gastar dinheiro como quiserem. A pontuação relativamente baixa de 33 indica que Portugal tem uma cultura de contenção e tendência para uma atitude negativa e para o pessimismo. Além disso, tem a percepção de que as suas ações são restringidas por normas sociais e sentir que entregando-se a si mesmos é um pouco errado.

Comparativamente a outros países (Anexo 1), a cultura nacional portuguesa é caracterizada por ter um alto índice de distância hierárquica, elevadíssima aversão à incerteza, níveis de coletivismo elevados e tendência feminina.

O real interesse em se analisar a cultura do país de origem e do país recetor passa pelo aumento da probabilidade de sucesso de um empreendimento no estrangeiro. É essencial o executivo perceber as diferenças existentes entre os países e quais as implicações dessas em questões diversas como o estilo de gestão, liderança, a participação dos trabalhadores, etc.

Desta forma, é possível salientarmos que a cultura nacional, nunca esquecendo a regional, é um fator relevante tanto no contexto dos negócios nacionais como dos internacionais, podendo, no entanto, impactar a cultura organizacional, como vamos analisar de seguida.

2.4.3. Cultura Organizacional

O interesse pelas pesquisas sobre a cultura organizacional surgiu nos finais dos anos 70, altura em que os teóricos e práticos começaram a tomar consciência da crescente importância dos fatores culturais nas práticas de gestão e a crer que a cultura organizacional constitui um fator diferenciador para o sucesso das organizações. Na década de 80 tem maior incremento (Chambel & Luís, 2008; Neves, 2000). A cultura organizacional tornou-se extremamente atrativa nesta época, quando as organizações americanas viram-se completamente

incapacitadas de competir com culturas diferentes, ou seja, de fazer frente as organizações de outros países, em especial as japonesas. Como tal, esta atratividade é justificada ainda pelo fracasso dos modelos teóricos racionalistas para explicar o funcionamento organizacional assim como com o fiasco da metodologia adotada para estudar estes mesmos modelos, que impossibilitavam a introdução de mudanças no funcionamento das organizações.

Atualmente, a sua popularidade renasceu, materializada pela crescente aceleração da internacionalização das organizações, amplamente reconhecida como um dos maiores desenvolvimentos dos dias de hoje. Sociedades conjuntas e aquisições são as vias mais correntes de entrada nos mercados alvos, pelo que inúmeras organizações são confrontadas com a elevada competitividade na esfera económica e com a necessidade de cooperação internacional. Estes fenómenos realçam a necessidade, a importância e a vantagem de conhecer os aspetos culturais (como as normas, os valores, crenças, etc.) de um contexto organizacional, bem como de entender a relação destes com o desempenho organizacional, ou seja, necessidade de perceber como é que os fatores não económicos e menos visíveis influenciam o desempenho dos colaboradores e a produtividade das organizações (comportamentos e decisões). Assim, constatou-se que as organizações não são meramente estruturas físicas, equipamentos, organograma e recursos financeiros. São também estruturas com essência humana e social, que tem vida própria, que cresce, se desenvolve e se adapta à complexidade dos ambientes interno e externo (Neves, 2000).

Este autor indica que existe um número considerável de estudos que procuram enfatizar a importância da cultura (quer na ótica nacional quer na organizacional). Como exemplo menciona trabalhos de Meshi & Roger (1993)²¹, Chandran (1993),²² Hofstede (1991). Nota-se que a cultura organizacional é um tema com bastante relevo na literatura, que é alvo de grande audiência junto de teóricos e práticos.

Mas, e o que os teóricos e práticos dizem em relação a sua conceptualização?

Existem várias correntes que nos permitem perceber a cultura de diferentes formas. Neste capítulo, sem querermos ser exaustivos, pretende-se dar a conhecer algumas dessas abordagens que consideramos serem as mais pertinentes, como vão ter a oportunidade de conhecer.

²¹ Meschi, P. X. e Roger, A. (1994/3). Cultural context and social affectiveness in international joint ventures. *Management International Review*, vol. 34, 197-205.

²² Chandran, J. (1993). Dissolving Cultural boundaries: cultural change and adaptation in merging organizations. Paper presented at Academy of Management Meeting.

Em termos teóricos, o conceito de cultura organizacional tem as suas raízes na Antropologia, na Sociologia Organizacional, na Psicologia Social e no Comportamento Organizacional, pelo que se compreende a sua complexidade e as múltiplas definições propostas por diversos autores, as quais traduzem falta de unanimidade em relação as diferentes abordagens e perspectivas teóricas sobre o conceito (Chambel *et al*, 2008; Neves, 2000; Almeida, 2012).

Enquanto Ott (1989)²³ referiu existirem 73 definições de cultura organizacional, Martin (2002)²⁴ ordenou as diferentes perspectivas teóricas de forma a arrumar de alguma forma respostas possíveis ao estudo da cultura. Assim, Martin distinguiu três categorias na investigação: a integradora, a diferenciadora e a fragmentadora.

A perspectiva de integração: cultura é vista como um conjunto de páticas, símbolos e valores organizacionais claros, consistentes e consensuais partilhado por todos. A homogeneidade e a harmonia são os princípios caracterizadores da essência da cultura organizacional. A organização é a principal unidade de análise.

A perspectiva de diferenciação: a cultura é vista como algo de único e distintivo de um grupo particular. Só nestas, consideradas subculturas, é que existe harmonia e convergência. A nível de grupos existem diferenças e conflitos. Aqui, a divergência (diversidades e conflitos) é a essência da cultura. O grupo é a principal unidade de análise.

A perspectiva de fragmentação: a definição de cultura enfatiza a ideia de ambiguidade e multiplicidade de visões e confrontos e ausência de consenso inerentes aos sistemas sociais e organizacionais. O indivíduo é a principal unidade de análise.

Outra tentativa de conceptualização da cultura organizacional, é a apresentada por Sackmann (1991)²⁵, em Almeida, (2012), através da formulação de uma nova perspectiva que designamos por construtivista e que será explicada por através das suas perspectivas: culturalista ou holística, funcionalista, cognitiva e construtiva.

Na primeira perspectiva a cultura é vista como um todo complexo que abrange aspetos visíveis (artefactos e comportamentos) e invisíveis (conhecimento e emoção) que se manifestam em formas de pensar, sentir e agir e que as quais são adquiridas e transmitidas de maneira simbólica.

²³ Ott, J. S. (1989). *The Organizational Culture Perspective*. Chicago: Dorsey Press.

²⁴ Martin, J. (2002). *Organizational Culture. Mapping the terrain*. Thousand Oaks, CA: Sage.

²⁵ Sackmann, S.A. (1991). *Cultural Knowledge in Organizations*. Exploring the Collective Mind, Sage Publications.

A segunda perspectiva destaca as manifestações ou expressões tangíveis da cultura (comportamentos, artefactos e símbolos) e os seus respectivos significados, sendo a cultura encarada como «o modo de fazer as coisas», como por exemplo, o modo como o espaço físico é utilizado (o *enclosed space* expressa uma cultura de trabalho individual).

A perspectiva simbólico-cognitiva enfatiza a cultura como um fenómeno multifacetado e complexo onde o que as pessoas aprendem e têm na cabeça (ideias, valores, normas, crenças, etc.) funcionam como critérios para tomadas de decisões sobre os acontecimentos organizacionais.

E a perspectiva construtiva define a cultura como um mapa cognitivo e coletivo partilhado através da interação social. No contexto de atribuição de sentido aos eventos organizacionais, este mapa, influencia as pessoas na forma de pensar, sentir e de atuar e auxilia na atribuição de significado às manifestações da cultura. Como refere Fofstede no seu conceito de programação mental, a cultura, a nível de aprendizagem e partilha, é um fenómeno coletivo.

Várias são as discussões sobre a cultura organizacional, pelo que tentamos referenciar algumas delas, ainda que de forma sumária. Para o nosso trabalho a definição mais aceite foi a formulada por Schein (2004:17), por permitir um melhor entendimento dos níveis de profundidade da cultura organizacional, na qual esta é

[um] padrão de pressupostos básicos de cariz coletivo, inventados e desenvolvidos pelas pessoas incorporadas em grupos, que aquando da sua validade como forma correta de perceber, pensar, sentir e agir, transformam-se em crenças, valores e normas de conduta organizacional.

Segundo este autor a cultura organizacional apresenta três níveis distintos - artefactos, valores e pressupostos básicos.

Os artefactos correspondem ao nível visível e mais superficial da cultura, ou seja, mais observável por qualquer sujeito da organização, mas dificilmente decifrável. Os valores (crenças, filosofias e atitudes organizacionais), constituem o nível mais consciente, embora não tão fáceis de decifrar. Os pressupostos básicos constituem o nível mais profundo e invisível da cultura e é de ordem inconsciente e o mais difícil de mudar, nos quais os indivíduos vão percecionam a realidade da empresa e, desta forma, constroem as suas atitudes. Este nível integra os pressupostos fundamentais, tidos por adquiridos, que funcionam como percepções, pensamentos e sentimentos e, que são origem dos valores da ação.

Todavia, como vimos no subcapítulo anterior, o foco na cultura organizacional torna impreterível o foco na cultura nacional. Mas isto porquê? Porque, como concordam Chambel & Luís (2008), a cultura nacional de um país é um fator importante e de grande influência no estabelecimento da cultura das organizações no ambiente nacional e internacional.

Um bom exemplo daquilo que acabamos de referir é-nos dado quando as multinacionais enviam expatriados para as suas subsidiárias ou quando exportam modelos de gestão, normalmente criados em suas organizações, para outros países. Tanto os expatriados quanto os modelos de gestão levam consigo valores culturais diferentes do país de destino, e muitas das vezes até conflituosos, obrigando à uma mudança de atitude e de percepção por parte dos recetores.

Nesse caso, para o sucesso de algumas estratégias, torna-se importante não só respeitar a cultura organizacional da multinacional, mas, também, conhecer alguns aspetos culturais do país estrangeiro.

Hofstede (2003) valida a teoria dos autores supracitados defendendo que para o entendimento da cultura de uma organização, o ambiente cultural do país onde uma organização se inseria, deveria ser analisado. Não obstante, clarifica que, apesar desta influência positiva evidenciada por eles, a cultura organizacional sendo um fenómeno em si mesmo, difere em muitos aspetos da cultura nacional. Que as organizações só constituem um sistema social de cariz igual de uma nação quando os membros da organização são influenciados para se juntarem a ela. Refere que enquanto a nível nacional as diferenças residem mais nos valores e menos nas práticas, como já verificamos (subcapítulo 2.4.2), a nível organizacional as diferenças situam-se mais nas práticas e menos nos valores. As práticas organizacionais são adquiridas através da socialização no local de trabalho, onde o indivíduo entra na idade adulta, com valores já fixados.

Ressalta ainda que, as investigações têm evidenciado que para o entendimento das culturas organizacionais, não são totalmente necessárias as culturas nacionais e suas dimensões.

Cabe constatar que existe uma unanimidade entres estes autores: embora diferentes, a cultura nacional exerce uma influência sobre a cultura organizacional.

Todavia, as pressões impostas pela competitividade internacional ao nível dos negócios e atividades, permitiram um amplo crescimento relativo ao estudo das culturas organizacionais. Tal facto deve-se à de que manter uma cultura da excelência organizacional pode aumentar a motivação e o desempenho dos colaboradores. De forma sucinta, quer-se dizer que a cultura

organizacional quando utilizada adequadamente pode ser a chave da eficácia, isto é, pode facilitar a alteração dos comportamentos de trabalho.

Mas será que esta alteração pode influenciar o processo de transferência de conhecimento? Em outras palavras: de que maneira pode a cultura nacional e, especificamente, a cultura organizacional influenciar este processo de transferência? Isto é o que vamos estudar no tópico subsequente.

2.4.4. Cultura Nacional e Organizacional e a Transferência de conhecimento

Como vimos anteriormente (no subcapítulo 2.3), gerir conhecimento na arena internacional implica perceber o contexto, particularmente, o organizacional para a eficiência do processo de transferência de conhecimento.

Contrariamente ao que se pensa, as empresas e outras organizações estão conectadas entre si, não vivem separadamente. Elas envolvem-se na sociedade em que estão inseridas, recebendo dela uma, maior ou menor, influência que, em regra, difere de país para país ou de região para região.

Determinados países, como por exemplo, a China, a América, a Inglaterra, a França, entre outros, com as suas diferenças culturais, impactam diferentemente a cultura das empresas que operam nestes países. Este impacto vai permitir uma mudança nas atitudes dos colaboradores dos diferentes países perante ao trabalho, poder nas organizações, modelos de gestão, etc. Claramente, isto para dizermos que, culturas nacionais distintas traduzem-se em culturas organizacionais diferentes, pois organizações formadas e geridas por indivíduos que pensam e atuam com base em diferentes valores têm de apresentar características diferentes e atuar de forma diferente (Teixeira, 2005).

E é, justamente, diante deste panorama que surgem determinados problemas ligados à gestão intercultural das unidades organizacionais e ao processo de transferência de conhecimento para as subsidiárias.

Na relação empresa-mãe e subsidiária podemos nos deparar com barreiras associadas à distância institucional, ao contexto sócio-cultural, à coligação de transferência e à capacidade de absorção e retenção do recipiente, e transferir conhecimento pode ser um grande desafio, pelo que a escolha do pior mecanismo de transferência de conhecimento pode influenciar negativamente a performance deste processo na multinacional.

A cultura nacional, cultura organizacional e da gestão do conhecimento são temas bastante explorados pelos investigadores dos fenómenos organizacionais e pelos gestores, mas, contudo, poucos são os estudos nos contextos de internacionalização que retratam a relação entre estes fenómenos.

De acordo com as consultas e pesquisadas efetuadas, a um número insignificante, constatou-se que não existe nenhum consenso entre os investigadores sobre a relação da cultura e a gestão do conhecimento em envolventes internacionais, contudo já é bastante estudada a influência cultural de um país e a cultura das organizações nas linhas gerais do comportamento das organizações.

Alguns autores como Silva, Urban & Santos (2009), Meshi & Roger (1993 *apud* Neves, 2000), Chandran (1993 *apud* Neves, 2000) e Hofstede (1991), foram consensuais em seus estudos empíricos, sobre a relação da cultura nacional e organizacional, seja com a eficácia das fusões e aquisições de organizações, seja com as práticas de gestão de organizações multinacionais.

Silva *et al* (2009:14) encontraram provas de que a compreensão da cultura é importante para uma eficiente gestão internacional e que a cultura organizacional da empresa pesquisada foi de extrema relevância para o sucesso da mesma no processo de internacionalização para diversos países.

Em Neves, (2000:68), Meshi & Roger (1993) ressaltaram que «o cruzamento de culturas em organizações internacionais, quando, não cuidado, pode conduzir a comportamentos improdutivos e à diminuição da eficácia organizacional.»

Chandran (1993 *apud* Neves, 2000:68) constataram que causa de insucesso da maior parte do fenómeno das fusões está associada ao fato de não levarem em consideração o impacto da cultura organizacional.

Igualmente, Hofstede (1991, 2003) em seus trabalhos realçou também a importância da cultura, quer na dimensão nacional quer organizacional.

No entanto, transferir conhecimento internacionalmente (entre a empresa-mãe e subsidiária) é um tipo de comportamento que também se pode deixar influenciar pela cultura, pois quem permite o processo de transferência são os indivíduos e/ou organizações que estão inseridas num determinado ambiente cultural, rodeadas por pessoas de uma cultura específica e período de tempo específico. Mas, quando se trata de estudos e literatura sobre como a cultura pode afetar a gestão do conhecimento, não existe unanimidade entre os investigadores.

Enquanto Cunha (2011), Martins (2010), Silva (2010), Bertoia & Fleury (2011), Voel & Han (2005), Nonaka *et al*, (2004) em seus trabalhos, chegaram a conclusão que o contexto cultural exerce influência sobre a TRFC, afirmando que:

- «A gestão do conhecimento depende de valores morais enraizados no cotidiano da empresa [...] o relacionamento entre indivíduos e entre unidades é também um instrumento importante para a transmissão do conhecimento» Cunha, (2011:231);

- A partilha de conhecimento para as subsidiárias ocorre num contexto multidimensional onde se incluem, o ambiente sócio-cultural e o organizacional, constituído por diversos fatores vitais ao seu sucesso. A inadaptação da empresa-mãe face a estes contextos no país de destino ou a assimetria entre a cultura organizacional e os valores da unidade recebedora podem ser um impedimento nessa partilha (Martins, 2010);

- [a] cultura organizacional da matriz é muito importante para a contribuição positiva do processo de transferência de conhecimento, pelo fato de incentivar os contactos entre todos os colaboradores das diversas unidades e a promoção da gestão participativa. Assim, há indícios de que quanto mais semelhante a cultura da subsidiária à matriz, mais fácil é a transferência de conhecimento (Silva, 2010:193; Bertoia e Fleury, 2011:16);

- O processo das trocas de conhecimento nacional ou internacionalmente, só será mais efetivo quando envolver contextos culturais similares, refere Bhagt *et al*²⁶ (2002 *apud* Silva, 2010);

- [a] multiculturalidade tem se tornado característica marcante das equipas de trabalho que se compõem cada vez mais de pessoas de diferentes partes de um país ou de diferentes nacionalidades [...] O multiculturalismo é uma importante fonte de vantagem competitiva para as empresas globais, quando estas são capazes de combinar diferentes traços que propiciam inovações, flexibilidade e velocidade necessárias no contexto dinâmico internacional (Silva, 2010);

- Na gestão do conhecimento em multinacionais, a dimensão cultural tem que ser tida em conta, pois influencia diretamente a atitude de partilha do conhecimento (Voel & Han, 2005; Nonaka *et al*, (2004). Em seus estudos, a gestão internacional do conhecimento é influenciada pelo individualismo *versus* coletivismo.

²⁶ BHAGAT, R. S.; ENGLIS, P.; KEDIA, B. L. Creation, diffusion, and transfer of organizational knowledge in transnational and global organizations In: *Management: International Perspectives*, p.101-125, 2007.

Bhagat *et al* (2002²⁷ *apud* Bertoia *et al*, 2011) concordam com estes autores ressaltando que os indivíduos destas sociedades diferenciam-se na forma de criação e transferência de conhecimentos. Enquanto nas culturas individualistas os membros analisam cada informação independente do contexto, valorizando os meios de comunicação escrita e mais formais, na coletivista consideram o contexto da informação, não privilegiando meios formais, mas, sim, contactos telefónicos ou pessoais. Assim, Bhagat *et al* (2007²⁸ *apud* Bertoia *et al*, 2011) mostram que organizações em culturas coletivistas são mais dispostas a interpretar e absorver conhecimento tácito, sendo que na cultura individualista, estão mais preparados para os conhecimentos explícitos.

Quanto a criação do conhecimento, na ótica destes autores, em ambientes individualistas as organizações optam pela externalização e combinação, enquanto as organizações coletivistas optam, primariamente, pela socialização e internalização.

Relativamente a distância ao poder, os mesmos autores afirmam ainda que as sociedades com pontuações altas tendem a ter organizações que resistem ao conhecimento proveniente da subsidiária, sobretudo quando este pode criar desequilíbrio em manter o *status quo*, sendo necessário, porém, usar o poder hierárquico para controlar o fluxo de informação de maneira a que este seja recebido pelos colaboradores (Hofstede, 2003).

Entretanto, quanto as restantes dimensões, ao longo do trabalho de revisão da literatura, não foram encontrados estudos que relacionassem o processo de gestão do conhecimento internacional.

Outros pesquisadores chegaram a uma conclusão contrária sobre o assunto.

Pauleen e Murphy (2005) concordam que a cultura nacional e regional não influencia a potencial eficácia da gestão do conhecimento.

Simonin (1999) evidencia que a influência da cultura nacional e organizacional na transferência de conhecimento é duvidosa.

Por seu turno, a maioria de outros estudos nada refere sobre esta influência.

Como podemos verificar, apesar de a um número muito reduzido de pesquisas, este assunto está longe de ser encerrado.

²⁷ BHAGAT, R. S.; HAVERSTON, P. D.; TRIANDIS, H. C. Cultural variations in the crossborder transfer of organizational knowledge: an integrative framework. *Academy of Management Review*, v.27, n.2, p.21-204, 2002.

No processo de instalação de um empreendimento no estrangeiro, a cultura provoca uma mudança organizacional e cultural. Os gestores de multinacionais ao transportarem consigo todo o conhecimento, valores, crenças hábitos, costumes, adquirido no país de origem vão provocar uma transformação a aqueles subjacentes na subsidiária, obrigando uma gestão dos diferentes elementos organizacionais e culturais. E o líder aparece normalmente como impulsor dessa mudança. Isto porquê? Por um lado, a liderança vai ser determinante, pois vai permitir derrubar barreiras e criar novos mecanismos capazes de assegurar um ambiente favorável à aprendizagem e à manutenção do conhecimento nos vários departamentos da organização (Serrano, 2005). Em contrapartida, o líder vai surgir como responsável por criar e transmitir uma visão da nova cultura, implementando um conjunto de hábitos, comportamentos, crenças, valores éticos e morais, políticas internas e externas que a sustentem (Chambel et al, 2008). Como tal, o líder vai assumir um papel crítico na prevenção de fatores culturais dificultadores da aprendizagem organizacional e na adaptação de soluções operacionais ao ambiente local. (Martins, 2010). Esta nova visão pode motivar os funcionários e ajudá-los a crescer junto com o empreendimento, assim como uma cultura «desorganizacional» pode provocar a empresa problemas de produtividade e aos funcionários problemas no ambiente de trabalho.

Hampden-Turner (1990) concorda que *«organization's corporate culture are a key responsibility of leaders, as well as a vital tool for management if it is to encourage high performance and maintain share-holder value.»*

Como se pode constatar das publicações sobre este tema, por apenas alguns autores, transferir conhecimento entre unidades organizacionais é um tipo de comportamento que se pode deixar ou não influenciar pela cultura, como vamos ter oportunidade de analisar no estudo empírico a ser realizado no capítulo IV.

2.5. Conclusão do Capítulo

A internacionalização das empresas não é um fenómeno recente. Há muito tempo que faz parte da estratégia competitiva adotada por diversas empresas, sendo que vem nos últimos anos merecendo particular interesse no âmbito da sua abordagem e compreensão.

Na origem desse interesse está a tomada de consciência dos desafios que resultam da internacionalização de muitas empresas. Entre eles a necessidade de transferência de conhecimento entre a empresa-mãe e suas subsidiárias e a necessidade de se ajustar a cultura da organização e a do país acolhedor e, nesse novo meio de negócios, ser bem aceite pelos

indivíduos da organização, implantar-se e desenvolver-se, utilizando, sempre que possível, talento local.

Gerir conhecimento, recurso mais valioso das empresas na nova economia, não é tarefa fácil, sobretudo quando esta ultrapassa as fronteiras geográficas. Os fatores inibidores como a distância institucional, o contexto sócio-cultural, à inexistência de coligação de transferência, a capacidade de absorção e retenção do recipiente, entre outras, encarregam-se de criar alguma inflexibilidade e rigidez a este processo de gestão, sobretudo quando se trata de conhecimento tácito, causando atrito à transferência. A escolha do melhor mecanismo de TRFC pode ser a chave para a eficácia desse processo.

Dentro desta ótica, para que o conhecimento seja gerido com sucesso pode ser importante que haja mudanças profundas nas esferas comportamental, cultural e organizacional.

No desenvolvimento da parte empírica da investigação vamos analisar como estes fenómenos se relacionam entre si, tendo como apoio os quatro casos de empresas que serão estudadas.

CAPÍTULO III – FASE METODOLÓGICA

3. Metodologia de Investigação

No âmbito de um trabalho de investigação é indispensável a escolha de uma estratégia que serve como guia para a realização do estudo empírico e que, por sua vez, influencia a seleção das técnicas de recolha de dados que devem ser ajustados aos objetivos definidos. A implementação efetiva de passos metodológicos garante a robustez e confiança nos argumentos desenvolvidos ao longo do processo de investigação (Gomes & Cesário, 2014). Desta forma, o presente capítulo explora os procedimentos metodológicos utilizados para responder a problemática detetada.

3.1. Desenho da Investigação

Definido o tema a desenvolver, identificado e formulado o problema que está na base da investigação, segue-se o passo do desenho da investigação. O passo em que o investigador define o plano e a estrutura de trabalho, estabelecendo, à partida, as diretrizes subjacentes ao desenvolvimento do estudo. No geral, tal procedimento além de permitir responder à problematização, vai possibilitar controlar as variáveis e eventuais fontes de enviesamento (Gomes & Cesário, 2014 & Freixo, 2011). As subsecções seguintes apresentam a essência a incluir no desenho desta pesquisa.

3.1.1. Métodos de Investigação

Devido a existência de um leque alargado de definições de métodos, a apresentada por Grawitz (1993), citado por Sousa & Baptista (2011), é a que vamos recorrer, a qual métodos é definido como:

[u]m conjunto concertado de operações que são realizadas para atingir um ou mais objetivos, um corpo de princípios que presidem a toda a investigação organizada, um conjunto de normas que permitem selecionar e coordenar técnicas.

De acordo com Sousa & Baptista (2011), vários são os métodos de investigação dentre eles: a quantitativa, a qualitativa e os métodos mistos. Para este trabalho levamos a cabo a pesquisa qualitativa, pois, segundo Gomes & Cesário (2014), fornece informação mais rica e detalhada sobre a problemática levantada, sendo particularmente útil quando os estudos e teorias são escassos – algo que, como se referiu anteriormente, caracteriza o fenómeno da transferência de conhecimento entre a empresa-mãe e suas subsidiárias, sobretudo no contexto português e

angolano. Como tal, estes mesmos autores ressaltam que aquando da preocupação com a dimensão da amostra, do problema de validação e fiabilidade dos instrumentos, como se verifica no método de investigação quantitativa, assim como aquando das fortes limitações de generalizações (subjetividades) realizadas na base de profundas análises quantitativas, a investigação qualitativa e fenomenológico surgiu como alternativa ao paradigma positivista e à investigação quantitativa, ganhando destaque na análise das ciências sociais, sendo considerada como a «Cinderela» da metodologia.

Caraterizada por ser indutiva, descritiva e holística, a pesquisa qualitativa, procura compreender os problemas, através da análise dos comportamentos, das atitudes ou dos valores, tendo em conta a complexidade da realidade. É uma investigação que exige uma descrição profunda e rigorosa na medida em que produz dados descritivos a partir de documentos, entrevistas e da observação Sousa & Baptista (2011).

Relativamente aos métodos mistos, Gomes & Cesário (2014) afirmam que um investigador pode adotar os métodos mistos, ou seja, optar pela combinação da metodologia quantitativa e qualitativa, a fim de tornar um processo de investigação mais sólido, com uma melhor compreensão dos fenómenos e, assim, com alcance de resultados mais seguros. Este método de investigação é conhecido por triangulação metodológica, a qual busca garantir que qualquer inconsistência nos argumentos desenvolvidos não está associada à recolha ou tratamento dos dados. Segundo Sousa & Baptista (2011) e Gomes & Cesário (2014) existem mais três géneros de triangulação: triangulação de dados, triangulação de investigadores e triangulação de teorias. Entretanto, estes autores afirmam que o custo, o tempo e a capacidade para dominar os dois métodos de investigação pode ser uma desvantagem.

No cômputo geral, os objetivos do estudo não passam pela obtenção de generalizações estatísticas, mas sim pelo entendimento da dinâmica interna de cada uma das unidades de análise Gomes & Cesário (2014), procurando construir nova teoria e não apenas replicar a teoria existente. Desta forma, tendo em conta as preocupações e os objetivos desta investigação consideramos pertinente adotar a metodologia de pesquisa qualitativa de caráter descritivo e indutivo, visando analisar como ocorre o processo de transferência de conhecimento na relação entre empresas portuguesas e suas unidades localizadas em Angola e evidenciando a influência dos aspetos culturais neste processo. Como tal, adotamos ainda uma pesquisa dedutiva pois utilizamos os dados para testar as hipóteses e teorias, confirmando as visões de Sousa & Baptista (2011).

3.1.2. A Opção pelo Estudo de Caso

Para uma abordagem de natureza qualitativa da informação requerida, optámos pelo método de estudo de caso, enquadrando-se na categoria descritiva, pois as questões de investigação a serem respondidas são do tipo «como?» e «porque?» (Barañano, 2004 & Yin, 2010). Deste modo, através desta investigação empírica procuramos compreender em profundidade um fenómeno de vida real, abrangendo importantes condições contextuais extremamente pertinentes ao fenómeno a estudar (Yin, 2010). Para estes autores, existem três tipos de estudos de caso: o exploratório que responde a questões no domínio do «qual»; o descritivo como já supramencionado; e o explanatório respondendo a questões do género «porquê».

Entretanto, a pesquisa do estudo de caso inclui estudos de caso único e de casos múltiplos, sendo este último o considerado para este trabalho. Os primeiros referem-se apenas ao estudo de um único caso. Os segundos fazem referência a mais do que um caso, podendo ser apresentados de diversas formas, como podemos ver de forma resumida no Quadro 3.5.

Quadro 3.5: Tipos de estudos de caso

Estudo de Casos	Únicos	Múltiplos
Exploratório	Exploratórios únicos	Exploratórios múltiplos
Descritivo	Descritivos únicos	Descritivos múltiplos
Explanatório	Explanatórios únicos	Explanatórios múltiplos

Fonte: Adaptado de Yin (2010)

Dado que Yin (2010) sugere que um estudo de caso múltiplo deve conter entre quatro e dez casos, seleccionamos uma amostra não aleatória por conveniência de quatro empresas/casos, e não uma probabilística, nem intencional como se desejaria.

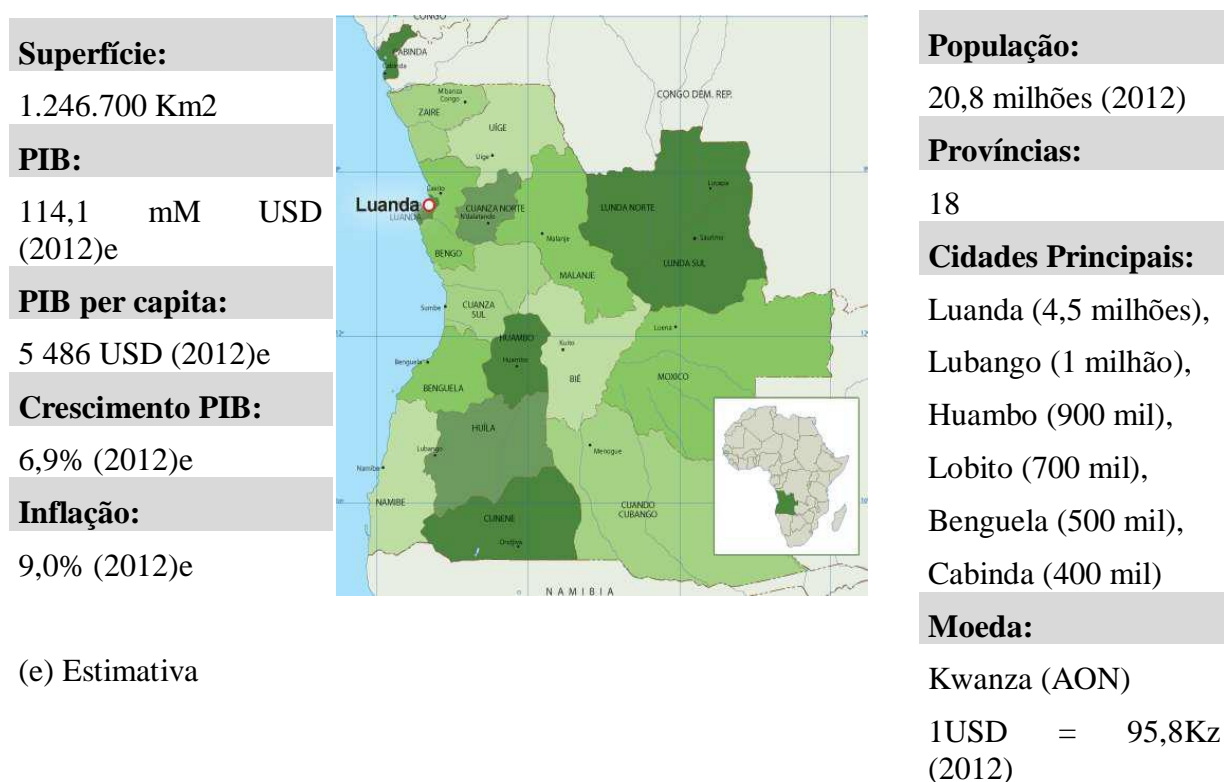
3.1.3. O Contexto (ou Meio): Português e o Angolano

Depois de identificarmos, definirmos e caracterizarmos a amostra sobre a qual pretendemos desenvolver a nossa investigação, importa justificar e descrever o contexto (ou meio), isto é, o contexto em que a mesma se insere. Como reforça Freixo (2011),

[o] meio ou contexto, pretende situar o ambiente natural (por oposição aos estudos laboratoriais) onde o estudo terá lugar, significando que estes estudos se efetuam em qualquer parte mas fora dos lugares altamente controlados como são os laboratórios.

Como este estudo trata das empresas portuguesas e suas subsidiárias angolanas, torna-se relevante ajustá-las no contexto dos países em que se encontram. Estamos a falar dos países Portugal e Angola, num período de tempo compreendido entre 1990 e 2013 (desde que as empresas portuguesas começaram o processo de internacionalização).

Perguntam: porquê estudar a transferência de conhecimento assim como os aspetos culturais no ambiente português e angolano? Respondemos: Porque Angola é um país com que Portugal possui uma intensa relação comercial, onde mais de 5000 mil empresas portuguesas, segundo dados do INE em 2014, dependem para exportar. Porém, antes de aprofundarmos esta questão, passámos a apresentar na Figura 3.5, alguns dados básicos deste país de que tanto se fala.



(e) Estimativa

Figura 3.5: Dados Básicos de Angola

Fonte: AICEP

As relações entre Portugal e Angola remota os anos 80, quando este país da África Austral foi conquistado pelos portugueses, passando a ser uma colônia portuguesa, até 11 de novembro de 1975, quando o país africano conseguiu a independência após uma guerra de libertação. Portanto, como vemos estas relações históricas não são recentes e estão longe de ter um fim.

Atualmente em Angola, país destruído por uma guerra civil de quase três décadas, está tudo por fazer. Este país abre oportunidades, está a crescer e a mudar. Trata-se de um dos mercados africanos onde as empresas portuguesas têm vindo a atuar com parceiros locais. O país de língua oficial portuguesa é considerado como um mercado emergente de grande expressão e protagonismo no panorama mundial atual. Um dos fatores indiscutivelmente interessantes e que apelam aos crescentes investimentos em Angola é a taxa de crescimento. Tendo por base a expansão do setor petrolífero e do gás e por um programa de despesas públicas destinado a encorajar a diversificação económica, Angola é um dos países a nível mundial com o maior índice de crescimento económico (7% em 2012 vs. 3,4% em 2010), salientam Felizardo Gonçalves, Diretor de Apoio à Rede, AICEP e Luís Mira de Oliveira, Diretor, Coordenador de Empresas do Sul, Banco BIC, no seminário assistido pela investigadora no passado dia 26 de setembro de 2013, cujo tema foi «Internacionalização: oportunidades em Angola».

Apesar de o nosso trabalho incidir mais precisamente sobre a província de Luanda, importa frisar que Angola não é apenas Luanda. A necessidade de se alargar os investimentos a todo o território é relevante, pelo que um caminho em que os investidores devem saber seguir é a aposta noutras províncias angolanas (PWC, 2014).

As exportações de bens e serviços de Portugal para Angola aumentaram 28% de 2011 para 2012, de 2.336,6 para 2.998,8 milhões de euros, explica o INE. Na base desta subida das vendas de Portugal a Angola está a elevada procura doméstica.

A importância de Angola para as empresas portuguesas, nomeadamente as que têm uma vocação mais exportadora, isto é, o crescimento da atividade económica em Angola, é mesmo evidenciada como uma das desopressões ao crescimento económico de Portugal.

Entretanto, apesar desta dinâmica de crescimento da economia, Angola é um país subdesenvolvido que ainda apresenta muitas debilidades a nível da mão-de-obra qualificada e profissional, lacuna que influencia o processo de criação e desenvolvimento das subsidiárias angolanas. Como reforça o documento elaborado pela PWC (2014), a «formação» e a «educação» são setores que «não costumam encabeçar as relações económicas» entre Portugal e Angola.

«[e]stas são áreas em que o Governo de José Eduardo dos Santos reconhece que Portugal tem um papel único a desempenhar. As universidades portuguesas e empresas especializadas em formação serão claramente bem-vindas. Este é, pelo menos, o discurso oficial que relembra a vantagem de se criarem parcerias com instituições locais», reforça a PWC.

Assim, é diante deste contexto que inserimos a nossa amostra e concretizamos o estudo. Face a este défice a nível de formação e existindo a necessidade de se transferir conhecimento entre colegas e/ou departamentos da empresa-mãe para as filiais, para garantir o seu sucesso competitivo, as empresas deparam-se com a necessidade de utilizarem mecanismos para que o conhecimento seja melhor utilizado e se traduza em benefícios para empresa, ultrapassando sempre eventuais barreiras que possam surgir ao longo do processo de partilha de conhecimento.

3.1.4. A População e Amostra

Antes de fazermos referência ao meio onde o estudo se irá desenvolver, isto é, de definirmos qual a população e a amostra sobre a qual pretendemos desenvolver a nossa investigação, importa diferenciarmos estes mesmos conceitos, dilema defrontado pela comunidade científica, como afirmam Sousa & Baptista (2011).

Recorrendo a estes s autores a amostra é entendida como uma pequena parcela representativa de uma população. Aquando da impraticabilidade, na esmagadora maioria dos casos, de se estudar toda a população, por questões de distância, custo, tempo, logística, entre outros condicionantes, recorre-se a seleção de um número restrito de indivíduos com características idênticas às da população, capazes de dar respostas que possam ser generalizadas à toda população. Obviamente que o resultado da pesquisa seria altamente preciso caso se analisasse toda a população, mas uma análise a uma amostra, permite obter iguais informações com uma calculada e pequena margem de erro.

Para Barañano (2004), Sousa & Baptista (2011) e Gomes & Cesário (2014) podem-se distinguir duas grandes categorias de amostragem, abrangendo estas diferentes tipos de amostragem. Deste modo, o investigador terá de decidir entre técnicas de amostragem:

- Aleatórias – qualquer elemento da população tem uma probabilidade conhecida (diferente de zero) de fazer parte da amostra. Como exemplo a amostragem simples, a sistemática, estratificada, por conglomerados («clusters»), por etapas ou por fases; ou

- Não aleatórias – alguns elementos da população sofrem a possibilidade de não serem selecionados. São a exemplos a técnica de amostragem por conveniência, por quotas, intencional ou orientada e «bola de neve» («*snow-ball*»).

Assim sendo, para uma seleção controlada da população-alvo, e, posteriormente, para a definição da amostra foram tidos em conta quatro critérios:

- 1º As empresas deveriam ser portuguesas com investimentos em Angola (privadas ou ligadas ao setor público);
- 2º As empresas-mãe portuguesas deveriam ter experiência em transferência de conhecimento para as respetivas subsidiárias angolanas.

Através da abordagem estudo de caso foram pesquisadas quatro empresas sediadas em Portugal e com operações em Angola. Aqui importa frisar que o estudo não se foca num determinado contexto nacional.

Diversos obstáculos foram encontrados ao se tentar aceder à população-alvo pretendida (ex.: localização, indisponibilidade por parte das empresas, demora na obtenção de respostas). Ao longo dos contactos realizados, efetuou-se uma alteração nas estratégias inicialmente definidas, para se adquirir os dados atempadamente. Assim, como já referido, através da abordagem estudo de caso não selecionamos uma amostra de probabilidade, nem intencional como pretendíamos numa fase inicial, mas, sim, uma amostra não probabilística e de conveniência, o que quer dizer que os entrevistados foram escolhidos mediante a sua disponibilidade (Carmo & Ferreira, 2008). Foi, porém, através de uma rede social de que dispúnhamos que levamos a cabo a aplicação das entrevistas, técnica esta de recolha de dados utilizada neste estudo, como vamos ter oportunidade de analisar de forma pormenorizada na subsecção seguinte. Entretanto, importa evidenciar que a amostra aqui exposta não pode ser tomada como representativa de toda a realidade portuguesa, uma vez que reflete apenas uma realidade. No entanto, a amostra é um conjunto suficientemente diversificado para ilustrar a capacidade das empresas portuguesas em transferir conhecimento para Angola, tendo em conta possíveis diferenças culturais. Como reforça Sousa & Baptista (2011) a amostragem por conveniência não é representativo de uma população, dá-se em situações em que os elementos da amostra são escolhidos por ser conveniente (muitas das vezes através de amigos), pelo que os seus resultados só se aplicam a ela mesma.

3.1.5. Recolha de Dados

A recolha de informação, ou, e de forma mais precisa, dos dados empíricos é uma fase crucial para o sucesso de uma investigação. É uma operação que compreende a recolha e a junção concreta de dados específicos junto dos indivíduos ou das unidades incluídas na amostra (Quivy & Campenhoudt, 2013). Estes dados são informações obtidas pelo investigador para dar resposta de forma efetiva as diversas questões, podendo este recorrer a dois tipos de fontes de investigação: as fontes primárias e as fontes secundárias. Enquanto no primeiro caso estamos em presença de inquéritos, entrevistas e estudos baseados na observação. No segundo caso estamos perante a análise documental em centros de investigação e em bibliotecas, onde os dados secundários advêm da recolha de informação em livros, dicionários, enciclopédias, internet, jornais e revistas (Sousa & Baptista, 2011).

Nesta fase de recolha de dados, deve-se identificar e definir de forma precisa e objetiva as técnicas e instrumentos que permitem obter os dados, pois são estas que possibilitarão dar respostas às questões de investigação estabelecidas e, por sua vez, aos objetivos da que se pretende levar a cabo (Gomes & Cesário, 2014). Entretanto, antes de elucidarmos as diferentes técnicas e instrumentos de recolha de dados importa, de antemão, delimitarmos os termos em questão.

Ao recorrermos à literatura sobre investigação, verificámos que existe uma confusão dado que estes termos são usados pelos autores para discutirem as mesmas ideias, o que não é verdade. Desta forma, apelando a definição de Sousa & Baptista (2011) constatámos que técnicas «é o conjunto de processos operativos que nos permite recolher os dados empíricos que são uma parte fundamental do processo de investigação» e que instrumentos é um termo que surge como objeto palpável utilizado nas diversas técnicas para obtenção de informação. Com base nesta perspetiva, estes mesmos autores apresentam como principais técnicas de recolha de dados:

- A Observação (participante e não participante);
- A Entrevista (presencial, telefónica, em grupo, entre outros);
- A Análise documental (atas, jornais, documentos privados ou públicos, cartas);
- Materiais audiovisuais;
- Inquéritos por questionário.

Em todos estes casos, os guiões uniformizados, são os instrumentos de recolha de dados recomendados por estes autores. Para o registo dos dados com maior rigor possível, o guião

investigador poderá fazer uso de guiões de entrevista, guiões de observação e guiões de pesquisa documental.

Assim a este nível, os autores reforçam que deverão existir interligações e coerência entre os métodos de investigação - quantitativa, qualitativa ou misto - com as técnicas e instrumentos de recolha de dados na investigação. Cabe ao investigador optar pelas técnicas e instrumentos de recolha de dados mais adequados ao estudo a desenvolver. E não se tratando de uma escolha fácil (devido à existência de diversas alternativas), o investigador deve pensar de forma cuidada sobre toda a investigação a desenvolver, de modo a fazer a melhor escolha (Gomes & Cesário, 2014).

3.1.5.1. Técnicas e Instrumentos Utilizados

Relativamente as investigações qualitativas em ciências sociais, abordagem adotada no nosso estudo, Sousa & Baptista (2011) afirmam que estas são operacionalizadas por três grandes grupos de técnicas de recolha de dados: entrevista, observação e análise documental. Para a nossa investigação as técnicas e instrumentos na Tabela (3.6.) descritos foram considerados os mais adequados e coerentes para a recolha de dados nas empresas estudadas.

Quadro 3.6: Técnicas e Instrumentos de Recolha de Dados Qualitativos

Técnicas e Instrumentos de Recolha de Dados Qualitativos				
Método	Técnicas	Instrumento	Propósito	Fonte
Qualitativo	Entrevista Semi-Estruturada	Guião de Entrevista e Análise de Conteúdo	- Caracterização da Empresa, da Subsidiária e do Entrevistado - Identificar os principais mecanismos de transferência de conhecimento entre a empresa-mãe e a subsidiária - Verificar se os mecanismos utilizados permitem o sucesso da transferência - Identificar, caso existam, as principais barreiras na transferência de conhecimento entre a empresa-mãe e a subsidiária - Percepção da empresa-mãe sobre a influência da cultura organizacional na transferência de conhecimento - Percepção sobre os aspetos da cultura local e os impactos na transferência de conhecimento - Percepção da empresa-mãe sobre as relações com a subsidiária	Gestores e Diretores da Empresa-mãe
				Expatriados Portugueses nas Subsidiárias

Fonte: Adaptado de Silva (2010)

Assim, optou-se:

- Numa primeira fase pela recolha dos dados primários através da elaboração e condução de uma entrevista semi-estruturada com perguntas abertas e fechadas,

aplicadas aos gestores das quatro empresas-mãe portuguesas e aos expatriados das suas subsidiárias em Angola, respetivamente. O guião de entrevista semi-estruturado serviu como instrumento de recolha de dados, podendo ser consultado no Apêndice I e II.

- E numa segunda fase pela recolha dos dados secundários através da análise documental, tendo como objetivo conhecer o negócio da empresa, os modos de internacionalização e outras evidências relacionadas com o objetivo da investigação. Como tal, recolheu-lhe notícias da imprensa bem como trabalhos académicos que pudessem ser fontes enriquecedoras para o estudo.

Sousa & Baptista (2011) confirmam que a análise documental constitui uma importante técnica na pesquisa qualitativa, pois permite complementar informações recolhidas por outras técnicas.

Todavia, Carlos Azevedo e Ana Azevedo (2004:29) referem que a técnica de entrevista, dividindo-se em estruturada, semi-estruturada e não estruturada, com questões abertas e questões fechadas, «pretende recolher a opinião do sujeito da investigação sobre temáticas de interesse para a própria investigação.» O guião é um instrumento que servirá de base à realização de uma entrevista, através da recolha de dados na forma de texto.

Nos casos estudados, a decisão por uma entrevista semi-estruturada com um guião com perguntas abertas e fechadas para a recolha dos dados primários, justifica-se pelo facto de ser uma técnica e instrumento que permite ao entrevistado responder com maior liberdade e rigidez, nunca fugindo muito ao tema, tendo a possibilidade de memorizar ou não o guião (Sousa & Baptista, 2011).

3.1.5.1.1. A Operacionalização das Entrevistas

Como vimos, a entrevista semi-estruturada foi a técnica principal utilizada para a recolha de dados.

Tendo em consideração os critérios descritos na secção 3.3.4, foram estabelecidos contactos (via correio eletrónico e telefone) com os responsáveis dos departamentos disponíveis de várias empresas até se obter os quatro casos que aceitassem fazer parte da investigação. Após recebido o aval, realizaram-se entrevistas a indivíduos possuidores de informação pertinente sobre o fenómeno em estudo, de acordo com a sua disponibilidade, a fim de compreender a

perceção dos diferentes intervenientes no processo de transferência de conhecimento. Duas condições foram solicitadas às empresas. Deste modo os entrevistados deveriam ser:

- a) gestores ou diretores da empresa-mãe que tivessem contactos frequentes com pessoas ou áreas de subsidiárias localizadas em Angola;
- b) expatriados portugueses nas subsidiárias e que estivessem ligados às áreas de tecnologias de informação, comercial, exportação ou recursos humanos, pois são algumas das áreas, usualmente consideradas pela literatura como responsáveis pela gestão do conhecimento;
- c) pessoas com experiência mínima de um ano no contexto profissional.

Para cada caso interrogamos pelo menos um representante organizacional e um expatriado, com exceção do caso D em que foi difícil entrar em contacto com um expatriado. A seleção dos expatriados coube, por um lado, aos gestores (caso A e C) e, por outro lado, a rede de contactos que a investigadora dispunha na empresa (caso B), na maioria das vezes, tendo em conta a disponibilidade de cada um, desconsiderando-se, portanto, a segunda condição solicitada pela pesquisadora. No âmbito geral, foram interrogados 7 indivíduos (entre 01 a 30 de Novembro de 2015).

As entrevistas aos gestores foram realizadas presencialmente, por correio eletrónico e *skype*. No caso A, uma parte do guião foi via correio eletrónico e outra parte via *skype*, pois o representante encontrava-se em Moçambique; no caso C e D foi presencial; e no caso B, em que foi acordado ser por telefone, pois o representante possuía um ritmo de trabalho muito acelerado e a investigadora continha outras entrevistas por fazer no mesmo dia. Em relação aos expatriados, encontrando-se localizados em Luanda, as entrevistas foram conduzidas apenas por correio eletrónico (A e B) e por *skype* (C). Inicialmente o inquérito por questionário foi uma das opções de técnicas de recolha de dados, optando, entretanto, a autora pela mudança de estratégia tendo por base o método de pesquisa adotado. Havido consentimento, as entrevistas presenciais foram gravadas (caso A, C e D) e as por *skype* e telefone manuscritas. No caso D, as respostas foram manuscritas e posteriormente enviadas para o entrevistado, para confirmação, verificação e eventual correção, como foi solicitado pelo mesmo. No caso C, foi solicitado o envio das principais conclusões do estudo. A todos os participantes foram esclarecidos os objetivos da entrevista, asseguradas garantias de confidencialidade e reforçadas a importância da colaboração dos mesmos na investigação.

Com uma duração média de 30 minutos (fazer média do tempo) as entrevistas foram conduzidas com base num guião que constituiu-se de questões centrais norteadoras da pesquisa, escolhidas estas tendo como espelho a revisão da literatura e os objetivos da investigação, além de utilizar como base o modelo de guião de entrevista de Silva (2010). As principais dimensões de análise foram: a transferência de conhecimento (mecanismos e barreiras), a cultura organizacional e a cultura nacional (local). O Quadro 3.7. faz referência a estas categorias dimensionais, as questões a elas relacionadas e as fontes nas quais foram recolhidas as respetivas respostas.

Quadro 3.7: Dimensões de Análise e Questões Norteadoras da Investigação

Dimensões de Análise e Questões Norteadoras da Investigação		
Dimensões	Questões	Fontes
Transferência de Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> - Quais são os principais mecanismos utilizados na transferência do conhecimento entre a empresa-mãe e a subsidiária? - Estes meios utilizados permitem o sucesso da transferência? Em que medida? - Existe algum tipo de dificuldade neste processo? Que barreiras são encontradas? 	Gestores e Diretores & Expatriados Portugueses
Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Existe algum tipo de influência da cultura organizacional da empresa-mãe na transferência de conhecimento para a subsidiária? Se sim, é uma influência positiva e/ou negativa? Porquê em ambos os casos? 	
Cultura Nacional	<ul style="list-style-type: none"> - Quais são as principais diferenças e/ou semelhanças da cultura angolana em relação a cultura portuguesa? - Existe algum tipo de influência (facilitam ou dificultam) destas no processo de transferência de conhecimento? Porquê? - Angola obriga a mudar ou acrescenta valor? Porquê? 	

Fonte: Adaptado de Silva (2010)

Aos gestores das organizações, numa fase introdutória, investigamos as características da organização e o perfil do entrevistado. Mediante a primeira parte do guião, recolhemos informações sobre o processo de transferência de conhecimento. Os indivíduos foram indagados acerca da perceção sobre os mecanismos e barreiras aquando da partilha de conhecimento. Na segunda parte, o guião continha questões relativas às questões culturais. Os

entrevistados foram questionados sobre os principais aspetos da cultura da empresa-mãe e do país onde se localiza a subsidiária e sobre a influência destes no processo de transferência de conhecimento. Foram ainda convidados a pronunciarem-se sobre as relações com as subsidiárias e sobre a possibilidade de Angola ser visto como um *input* ou *output*.

Junto dos expatriados portugueses que se encontravam nas subsidiárias das mesmas empresas, procurou-se ter uma perceção sobre as mesmas dimensões de análise utilizadas na entrevista aos representantes organizacionais. O guião continha questões sobre as relações dos expatriados com os colaboradores locais, sobre o processo de transferência de conhecimento e sobre a cultura organizacional e local e os seus impactos na partilha de conhecimento. De acordo com Souza (2014) «A subsidiária também tem um importante papel nesse processo à medida que a mesma precisa encontrar estratégias para otimizar o conhecimento transferido pela matriz.»

3.1.6. Tratamento e Análise dos Dados

Identificados as técnicas e instrumentos de recolha de dados mais adequados ao estudo a desenvolver, importa refletir sobre o tratamento dos dados e a sua posterior análise (Gomes & Cesário, 2014). Recorrendo a Sousa & Baptista (2011), este processo, considerado como essencial no decurso de uma investigação (seja ela quantitativa, qualitativa ou/e mista), corresponde a etapa onde se registam, analisam e interpretam os dados.

Numa primeira fase, deve-se proceder a seleção e verificação dos dados mais importantes para responder as questões de investigação. Nem todos os dados são relevantes, devendo estes ser selecionados e analisados criticamente. De seguida, iniciam-se os procedimentos para a análise dos dados de forma aprofundada, recorrendo à técnica de análise de conteúdo, pois é determinado pela abordagem qualitativa. Como referem Quivy & Campenhoudt (2013) e Sousa & Baptista (2011), aquando da opção pelo processo de investigação quantitativa ou qualitativa, torna-se necessário selecionar o tipo de análise face aos objetivos que se pretende alcançar e as técnicas e instrumentos de recolha de dados que foram utilizados. Exemplificam:

Entrevista —————> Análise de Conteúdo
Inquérito —————> Análise Estatística

As entrevistas são, na maior parte dos casos, acompanhadas de análises de conteúdo, assim como os inquéritos por questionário requerem uma análise estatística dos dados, acrescentam os mesmos autores.

Desta forma, apelando ainda a estes autores, os procedimentos a seguir aquando do processo analítico são:

- Preparar os dados para a análise;
- Medir relações entre as variáveis;
- Comparar os resultados esperados com os observados;
- Procurar o significado das diferenças.

No nosso trabalho de investigação, as informações recolhidas pelas entrevistas foram complementadas através da realização de uma análise de conteúdo sistemática e profunda às mesmas, a fim de testar as hipóteses de investigação. As principais dimensões de análise foram previamente identificadas e definidas a partir do estudo da arte, sendo as já citadas na secção anterior. Posteriormente analisaram-se as relações entre as mesmas e a forma como se organizavam em grupos de categorias/dimensões. A análise incidiu, (1º) sobre a visão das empresas-mãe, analisando-se as respostas das entrevistas com os gestores e diretores de cada caso, (2º) sobre a visão das subsidiárias, relatando-se os resultados recolhidos pelas entrevistas respondidas pelos três expatriados, e (3º) sobre uma análise transversal as duas visões e a todos os casos, tendo sempre em conta as principais dimensões da pesquisa.

Contudo, estes serão os procedimentos metodológicos centrais que serão implementados na análise dos casos empíricos.

CAPÍTULO IV – FASE EMPÍRICA

4. Estudo dos Casos: Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

Como já foi mencionado no capítulo anterior, através da abordagem estudo de casos foram pesquisadas quatro empresas sediadas em Portugal e com investimentos em Angola. Nas secções seguintes serão caracterizados casos/empresas estudadas e os sujeitos, fontes de recolha dos dados e, como tal, serão apresentadas de forma crítica, os resultados obtidos através da análise em profundidade das respostas obtidas nas entrevistas realizadas, tendo em atenção as principais dimensões de análise da investigação: transferência de conhecimento, cultura organizacional e cultura nacional (local).

4.1. Caracterização da Amostra: Empresas Estudadas e Fontes de Recolha de dados

Como já foi referido, a nossa amostra é constituída por quatro empresas portuguesas com operações no mercado angolano.

Todas as empresas estudadas (Tabela 4.1.) eram privadas, sendo que uma delas (caso B) tinha a sua sede localizada no Norte de Portugal e as restantes (A, C e D) no centro. Quanto ao setor de atividade: duas integravam o setor dos serviços (A e C), uma integrava o setor do comércio (B) e outra compreendia o setor das tecnologias (D). Maior parte das empresas empregava menos de quinhentos empregados. Todas as empresas encontravam-se presentes em Angola, especificamente em Luanda, através da aquisição de uma parte do capital social de uma empresa angolana, do mesmo setor, com exceção da empresa C que marcava presença via *Joint-Venture*. Como tal, uma empresa (D) obtiveram o estatuto de PME Líder em 2013.

Tabela 4.1: Características das Empresas Participantes

Características das Empresas Participantes				
Empresa/ Caso	Ano de Fundação	Área de Atuação	Nº de Trabalhadores	Presença em Luanda
A	2010	Contabilidade, Auditoria e Consultoria Financeira e Fiscal	Cerca de 130 (em 2015)	Aquisição (Parcial)
B	1985	Produtos e Serviços Financeiros	21.297 (em 2014)	Aquisição (Parcial)
C	1962	Engenharia e Ambiente	Cerca de 400 (em 2015)	<i>Joint-Venture</i>
D	1984	<i>Software</i> de Gestão	110 (em 2014)	Aquisição (Parcial)

Fonte: Adaptado de Martins (2007)

Uma vez que apenas conseguimos contatar empresas privadas e que desenvolviam diferentes atividades, cabe salientar que a presente investigação não se foca num único setor, mas, sim, na análise de como ocorre o processo de transferência de conhecimento entre as empresas portuguesas e suas subsidiárias angolanas, elucidando os aspetos culturais que podem influenciar tal processo.

Relativamente a caracterização das fontes de recolha dos dados, verificamos que (Tabela 4.2.):

Dos quatro gestores/diretores (todos do sexo masculino; idade média = 51 anos) que participaram no estudo, três (B, C e D) ocupavam funções de direção (um Diretor de Auditoria Informática, um Administrador e Diretor Geral Financeiro e Administrativo e um Diretor Administrativo, respetivamente) e um era sócio exercendo ainda a função de Consultor de Contabilidade (A). Todos eram licenciados. Maioritamente (n=3) ocupavam cargos na empresa a mais de 10 anos. Um encontrava-se a apenas 5 anos (A).

Dos três expatriados portugueses que participaram na pesquisa, todos eram do sexo masculino, com mais de 1 ano na empresa e com idade média = 35 anos. Dois (A e B) haviam concluído a licenciatura e um (B) o 12º ano de escolaridade. Dois (B e C) ocupavam funções de direção (Diretor de Auditoria e Diretor de Produção, respetivamente) e um ocupava a função de Consultor de Contabilidade (A).

Tabela 4.2: Características dos Gestores e Diretores e Expatriados que Participaram no Estudo

Caraterização dos Gestores e Diretores e Expatriados Participantes no Estudo						
	Fontes	Sexo	Idade	Anos na	Formação	Função
Casos	Gestores			Empresa	Académica	
A	E1A*	Masculino	42	5	Licenciatura	Sócio e Consultor de Contabilidade
B	E2B	Masculino	56	15	Licenciatura	Diretor de Auditoria Informática
C	E3C	Masculino	66	40	Licenciatura	Administrador e Diretor Geral Financeiro e Administrativo
D	E4D	Masculino	41	15	Licenciatura	Diretor Administrativo
	Média Idade		51			
Casos	Expatriados					
A	E6A	Masculino	28	1	Licenciatura	Consultor de contabilidade
B	E7B	Masculino	-	-	12º Ano	Diretor de Auditoria
C	E8C	Masculino	41	18	Licenciatura	Diretor de Produção

Fonte: Elaboração Própria

4.2. Apresentação e Análise dos Resultados da Entrevista

Nesta secção, para melhor se explicar e compreender os resultados obtidos com a realização das entrevistas, as dimensões de análise são apresentadas separadamente e de forma sequencial, tendo-se por base, a visão da empresa-mãe portuguesa, elucidada pelos gestores e diretores, e a visão das subsidiárias angolanas, explanadas pelos expatriados portugueses, em cada caso. Todas as filiais, possuem expatriados portugueses nas filiais, como já vimos, uma das condições solicitadas pela investigadora aquando da seleção dos entrevistados. No entanto, não nos foi possível contactar o expatriado da empresa D, por indisponibilidade do mesmo.

4.2.1. Transferência de Conhecimento entre a Empresa-mãe e a Subsidiária

Esta categoria ou dimensão de análise indica quais são os principais mecanismos utilizados no processo de transferência de conhecimento entre as unidades organizacionais, se estes permitem o sucesso da transferência e, caso existam, que dificuldades ou barreiras são encontradas.

4.2.1.1. Visão da Empresa-mãe Portuguesa: Gestores e Diretores

Dos vários mecanismos de transferência de conhecimento referidos pela literatura, todos foram referidos como sendo importantes (caso A, B, C e D). Como refere o E1A: «São todos bastante importantes e funcionam em conjunto [...]». A movimentação de pessoas foi destacado como o principal, pois permite alcançar mais e rápidos resultados (caso A, B e C). O E1A ressalva que a expatriação

«permite um contacto permanente e evolutivo entre recursos que têm experiência e cultura da empresa e recursos que se encontram em fase de integração e aprendizagem. Claro que isto só funciona, porque existem manuais e permanente interação com o escritório da casa-mãe.»

Como tal o E2B afirma que «a expatriação é o mais eficaz para transferir conhecimento» devido a «proximidade». O expatriado «veste a camisola da banca e tem maior conhecimento do dia-a-dia», reforça.

As respostas em relação ao relacionamento com os colaboradores angolanos, na filial, foram unânimes, sendo vista como saudável, salientando o E4D que, apesar de existirem diferentes opiniões, «tem que existir um grau de confiança muito grande para que as coisas funcionem da melhor maneira» e para que se traduzam num «ganho» para a organização.

No caso C, além do fluxo de pessoas, considerou-se ainda as formações e estágios na casa-mãe e na subsidiária como essenciais na partilha de conhecimento. No caso D, apesar do E4D considerar todos os meios importantes, não destaca nenhum, relatando que a opção de um «depende de caso para caso [...] há um pensar consoante o cliente e o tipo de atividade.». No entanto, na ótica de todos os entrevistados, as tecnologias de informação e comunicação (TIC) são meios usados para se partilhar conhecimento (*conference call*, *skype* e correio eletrónicos). Conforme explica o E3C: «Hoje com as tecnologias novas, digamos que está tudo muito facilitado [...] trabalhamos *on-line* com tudo [...] com os setores todos interligados.»

Quanto ao sucesso destes mecanismos, verificamos que os gestores citaram que têm permitido que a transferência de conhecimento seja bem-sucedida, mas sempre numa visão a longo prazo, na medida em que a aprendizagem dos funcionários é um processo contínuo. Para validar esta afirmação recorreremos a resposta do E1A que afirma que:

«[...] tem sido muito gratificante ver a evolução dos recursos e a sua capacidade de atender os clientes e até de apoiar a formação de outros colegas. Tem sido bastante evolutivo o processo de partilha de conhecimentos e estes colegas conseguem fazer cada vez mais e melhor as tarefas tecnicamente mais exigentes.»

Todavia, E1A e E3C salientam que os meios formais e informais são formas relevantes para transferir conhecimento, discursando que nas «reuniões informais existe uma relação de proximidade e de compreensão grande, porque muitas destas coisas também só são produtivas se se alicerçarem na confiança e até numa certa amizade, e não numa disputa.»» Por seu turno, outros dois representantes não viram qualquer tipo de vantagem na partilha do conhecimento informais, considerando-a apenas «importante para integração do grupo» (E2B).

Relativamente as diversas barreiras referenciadas na revisão da literatura, somente o E2B afirmou existir, por vezes, a falta de motivação da parte da subsidiária em receber novo conhecimento, comentando que enquanto alguns colaboradores angolanos estão «sedentos de conhecimento», outros não «têm a pré-disposição para isso». Em contrapartida, nas restantes

três empresas (A e C), os gestores consideraram existir apenas algumas «dificuldades». Enquanto o E1A relata que «a falta de algumas estruturas», «as próprias dificuldades da vida em Angola», traduzem-se em obstáculos «naturais no processo de transmissão de conhecimento e de concentração necessária para tal», o E3C relata que as «as falhas *on-line*» e as «pressões nas obras» são algumas das dificuldades encontradas no processo. Por outro lado, para o E4D é «normal existir» algumas distorções na partilha de conhecimento, pois, como exemplifica, «quando se sai da faculdade só se é especialista numa área [...] é impossível ter uma pessoa capaz de dar resposta a tudo», relata o representante.

Outras dificuldades no processo de transferência de conhecimento, mencionadas pelos gestores e diretores das unidades transmissoras dizem respeito a falta de quadros qualificados na área, nas filiais, o que implica uma aprendizagem mais lenta, ou seja, que a capacidade de absorção e retenção dos indivíduos nas subsidiárias é um processo a longo prazo. Como acredita o E1A: «obviamente que há aqui um défice de base formativa, e acho que por isso mesmo é muito importante essa partilha de conhecimento.»

4.2.1.2. Visão da Subsidiária Angolana: Expatriados

Através das respostas dos expatriados portugueses verificou-se que são utilizados diversos mecanismos no processo de transferência, nomeadamente, a comunicação por escrito (manuais, base de dados e projetos operativos), as formações na empresa-mãe e a expatiação. A expatiação foi destacada como a componente mais importante para a realidade das subsidiárias, pois como afirmam os expatriados:

«Envio de expatriados para a subsidiária. Este ponto é fundamental. O apoio presencial é imprescindível. É o primeiro passo. Empresa mãe tem de se inserir na cultura da subsidiária. Conhecer e dar a conhecer os costumes de cada um.» (E5A)

«[...] o mecanismo de transferência de conhecimento mais utilizado recorre da própria experiência do expatriado.» (E6B)

«O fator mais importante é, de facto, o envio de expatriados portugueses da empresa-mãe para a sua associada, e depois esta transferência de conhecimento é feita localmente, [...] diariamente [...]» (E7C)

Através das respostas obtidas foi possível perceber que a relação com os colaboradores locais é saudável e de confiança, como relatado pelo E5A: «Os locais sentem confiança nos portugueses. Vêm-nos como uma “fonte” de conhecimentos e estão dispostos a cooperar.»

Todavia, E6B considera existir «um bom acolhimento», referindo ocorrer «alguns casos em que a integração não é bem conseguida.»

No que diz respeito as barreiras no processo de transferência de conhecimento da fonte para o recipiente, os resultados permitiram apontar algumas barreiras neste processo, nos casos estudados. De acordo com o E5A, existe falta de motivação da subsidiária em receber e utilizar o novo conhecimento. Salienta que é difícil «conseguir transmitir a necessidade da subsidiária da partilha destes conhecimentos». E que «sendo este um processo permanente, torna-se difícil devido a falta de pessoal qualificado». Acrescenta ainda que a «motivação» é a sua «grande aposta», ou seja, «conseguir motivar de forma a conseguirem criar/atingir objetivos a longo prazo». Os expatriados da empresa B e C relatam perceber resistência cultural por parte da empresa-mãe e da subsidiária. O E6B reforça ainda a inexistência de incentivos para estimular a partilha de conhecimento, como outra barreira. Refere que «as diferenças com que as geografias se defrontam» não permitem que a «passagem de conhecimento» seja uma «simples obrigação», tem que existir muito mais do que «motivação e vontade de interação». Ademais, E7C menciona que, apesar da proximidade da língua, existe resistência cultural, ou seja, «diferenças culturais entre os técnicos» que «não pode ser deixada para trás» que impedem que «esta transferência seja este processo da melhor forma». A incapacidade da subsidiária em absorver, reter e colocar em prática o novo conhecimento foi a barreira mais observada pelos entrevistados, ao comentar, por exemplo o E7C, que «existe um grande défice de conhecimento e, digamos conhecimento em termos de experiência profissional». Entretanto, concorda que a aprendizagem é um processo contínuo. Quanto a outras dificuldades, os entrevistados das subsidiárias angolanas, não perceberam a ocorrência.

4.2.2. Cultura Organizacional e Cultura Nacional (local)

Ao contrário da subsecção anterior, esta dimensão de análise mostra os impactos dos aspetos culturais organizacionais e locais no processo de transferência de conhecimento

4.2.2.1. Visão da Empresa-mãe Portuguesa: Gestores e Diretores

No processo de aquisição de uma subsidiária em outra geografia, seja por aquisição ou por *joint venture*, a empresa A revela uma preocupação em transmitir a visão e a cultura organizacional da empresa, na medida em que, como refere: «a partilha desta visão com todos os nossos colaboradores, em todas as geografias, é fundamental [...] onde aproveitamos para

complementar a sua formação técnica [...] e promover o processo de integração na cultura da empresa», relatou o E1A. Neste caso, é através da expatriação que se transpõe a cultura da empresa para a unidade recebedora de conhecimento, sendo esta muito bem entendida e respeitada por toda a equipa, como realçou o E1A. Aqui valoriza-se características como a valorização dos colaboradores e das organizações, competência dos funcionários e a responsabilidade.

Nos casos C e D, os gestores enfatizam também a importância da cultura das organizações na partilha do conhecimento, destacando o E3C que «a melhor maneira de partilhar o conhecimento é aquilo que nós seguimos» e, por sua vez, confirmando não haver nenhum impacto negativo desta cultura no processo de transferência, «antes pelo contrário». A empresa C prima como características organizacionais a partilha e a qualidade do conhecimento, uma comunicação aberta, a responsabilização e o companheirismo. No caso D também se valoriza estes mesmos aspetos, salientando o E4D que a aposta da empresa tem passado mais pela «qualidade do que na quantidade», pela «responsabilização e companheirismo» e pela «proximidade, a partilha do conhecimento [...]»

Porém, com as respostas do E2B verificamos que a cultura organizacional da empresa (B) «é um misto devido as várias aquisições». Nesta situação, o entrevistado considera a influência de uma cultura mista como positiva, afirmando que «é muito vantajoso não existir uma cultura muito vincada na empresa». Nesta empresa, prima-se pelo companheirismo e pela qualidade, e não «quantidade», e partilha do conhecimento. Como foi referido pelo E2B, um dos seus papéis na empresa-mãe passa por «ter conhecimento adequado na área» e «ajudar os colegas na partilha do conhecimento, uma vez que o objetivo é transferir conhecimento».

Segundo as entrevistas, os gestores das multinacionais, enquanto líderes neste processo de instalação das filiais e, subsequentemente, de transmissão da cultura organizacional da empresa, procuram partilhar o conhecimento adequado, tendo sempre em conta a «responsabilidade» (E3B e E4D) e o companheirismo (E2B e E4D), a fim de se tornarem competitivos no mercado (EA1).

Relativamente a influência das culturas nacionais dos países na transferência de conhecimento para as filiais, em alguns casos foi possível verificar a existência de alguns aspetos da cultura angolana que influenciam negativamente este processo, dificultando-o, e outros que impactam de forma positiva este mesmo, facilitando a transferência.

De um modo geral, os entrevistados referem existir muito mais fatores que aproximam Portugal e Angola. As «relações históricas e atuais» (E1A), uma língua em comum (E1A, E2B, E3C e E4D), «o próprio pensar de vida e o conceito de família» e a «proximidade» (E4D), «até o humor» (E3C) são semelhanças que os entrevistados acreditam unir e aproximar os dois países. Como evidenciaram os entrevistados:

EA1: «[...] existe alguns aspetos culturais que nos aproximam [...] os angolanos conseguiram colocar os portugueses a dançar kizomba, todos querem aprender.»; «Existe uma empatia natural entre portugueses e angolanos [...].»

EB2: «falamos a mesma língua, é mais fácil a transferência de conhecimento»; «a língua é primordial»

E3C: «A língua é uma grande vantagem [...]»; «[...] a maneira como se faz o humor logo a seguir a desgraça, e no dia a seguir já há umas piadas e tal.»

E4D: «Nós, com a nossa relação com Angola, Portugal [...] acho que temos muitas coisas em comum, além da própria língua que eu acho que já é uma grande vantagem, mas o próprio pensar de vida e o conceito de família. A forma como vivemos a família [...] aplico muito também ao viver em Angola, o que não se aplica a um francês, a um alemão, a um belga, a um finlandês, a um brasileiro [...] é neste acreditar que tem sido mais fácil esta partilha.»

Em relação aos aspetos negativos o E2B afirma que o «facilitismo» é a maior diferença que se depara aquando da deslocação para Angola. Para este entrevistado «não há metas em Angola». Por outro lado, E3C destaca que «a cultura de organização está muito longe de atingir o estado normal, [...] também é por falta de quadros», criando frequentemente «situações de falta de confiança naquilo que se combina», impossibilitando, desta forma, «os caminhos, as expectativas que seguem» de produzir «os devidos efeitos porque é cultura angolana», e cultura angolana, isto é, «ainda não há quadros jovens, suficientes, ainda não há experiência, ou seja, ainda não há história suficiente para formar as pessoas, tudo isso leva gerações, uma vez que Angola saiu de períodos altamente conturbados». Além disso, relata existir falta de «preparação local», ou seja, «as vezes tem dificuldades em fazer levantamentos fotográficos naqueles bairros, nos arredores de Luanda [...]».

Em contrapartida, o E4D não evidenciou nenhum fator diferenciador entre a cultura angolana e a cultura portuguesa. Apenas evidenciou que caso não haja uma relação de «proximidade»

com Angola ou caso «não se gosta» do país, a partilha do conhecimento não será fácil. Como exemplifica:

«há pessoas que querem lá estar o resto da vida, ter lá família, [...] o que as vezes não acontece [...] um alemão a ir para lá trabalhar [...] e depois dizer gostei, adorei e vou cá ficar [...] E é por isso que eu acho que temos esta proximidade [...] e se realmente têm essa vontade, é porque gostam, é porque realmente é fácil, digamos, aqui a partilha do conhecimento [...]». Portanto, de facto, «ou se gosta ou não se gosta» do país., realçou.

Entretanto, houve unanimidade entre os intervenientes, ao focarem o défice na formação dos quadros como o aspeto com alta influencia negativa no processo de partilha, justificando o E1A, por isso, a «necessidade» desta transferência de conhecimento. Para o E3D se não houvesse «um grande défice natural educacional em Angola, [...] muita coisa se haviam de fazer», haveria «muito mais produtividade».

O congestionamento do trânsito foi um aspeto destacado pelos respondentes, tendo sido considerado uma questão «normal, tendo em conta a realidade do país» (E1A) e que, de um modo geral, não tem impactos significativos sobre a transferência de conhecimento. Só afeta a pontualidade e assiduidade dos indivíduos, pelo que têm que «reajustar os horários», (E4D).

Em relação a última pergunta, onde procuramos saber se Angola obriga a muda ou acrescenta valor, os resultados alcançados permitiram constatar que, maioritariamente, Angola é um *input* a nível pessoal, na medida em que foi considerado como um «grande aprendizado técnico» (E1A), «um desafio pessoal, que permite crescimento pessoal - fugir da rotina, obriga pesquisa de conhecimento» (E2B) e uma «aprendizagem» (E4D), pois permitiu a este último gestor valorizar dois conceitos «importantes e uma ideia que tem que ficar» - o «estarmos juntos» e «se queremos ir rápido, vamos sozinhos, se queremos ir longe, vamos acompanhados» - duas vivências «interligadas e que sem dúvida neste processo de partilha de conhecimento em Angola estas se ajustam e só nos fazem pensar aquilo que queremos ou como queremos fazer aplicando-se, também, às nossas empresas e aos colaboradores». Por outro lado, quando falamos das empresas, verificou-se que Angola, acrescenta valor às empresas, «pois é um ativo» (E2B) e «o que nós fazemos, o nosso tipo de atividade até é competitivo [...]», obrigando em alguns casos «uma adaptação à realidade local, à cultura e as regras do país (ao mercado interno)» (E1A) e «reajustar alguma coisa» (E4D). Para o representante da empresa C, sendo Angola um «país subdesenvolvido, onde há escassez de recursos técnicos, por isso nesse sentido tem uma vantagem.»

4.2.2.2. Visão da Subsidiária Angolana: Expatriados

No que toca, a perceção dos expatriados em relação à cultura das empresas e as diferenças culturais, verificou-se que a cultura organizacional e a cultura local influenciam a partilha de conhecimento, na medida em que, como refere E6B: «A cultura organizacional é sempre um pólo relevante no processo de passagem de conhecimento, consistindo mesmo a necessária "rede" que permite o sucesso no processo.» Por seu turno,

«As características culturais de um povo (neste caso de dois povos) condicionam sempre as atividades relacionadas com a interação de duas formas de pensar e uma integração que se pretende atingir. É precisamente motivando os fatores positivos das duas culturas que o processo em si conseguirá obter o sucesso pretendido.»

Em relação a cultura organizacional, o E7C revela que existe «algum choque cultural entre a cultura da casa-mãe e a tentativa de impor essa cultura nas subsidiárias». Este choque é devido as «diferenças culturais» existentes, pois a cultura de Angola é «mais aberta e flexível», não existindo, por exemplo, «a cultura de cumprimentos de horários e prazos». Outro aspeto negativo e realçado por E5A passa pela questão da «superioridade económica» existente na subsidiária. Sendo Angola «uma potência económica de extremo poder sobre Portugal e no mundo», esta superioridade «gera, por vezes, indiferença cultural, reforça. Quanto as características da cultura local, os resultados revelam que a língua é um aspeto semelhante e positivo em ambas as culturas locais (Portugal e Angola), considerando o E7C e E5A que as questões linguísticas são «pontos de proximidade» entre os dois países e fatores «profissionalmente decisivos», respetivamente. Quanto as diferenças, E5A enfatizou que Portugal apresenta «sistemas» e «estruturas organizacionais, mais evoluídos do que Angola, pelo que existe uma vontade da parte da subsidiária em fazer parte deste processo. Por sua vez, E6B considerou existir situações ao nível da existência de «dificuldades inatas no manuseamento de ferramentas informáticas», do «cumprimento a nível de horários»; ao nível da «capacidade de resposta perante situações de pressão». Para este representante, as diferenças culturais (organizacional e local) são «entraves de início» que, apesar de impactuarem a transferência de conhecimento, a «produtividade» e os «resultados da empresa» negativamente, podem ser adaptados e ultrapassados e, assim, atingir-se o «sucesso» a longo prazo.

4.2.3. Análise Transversal dos Resultados e Considerações Finais

Dos três grupos de mecanismos (comunicação escrita, comunicação direta e socialização) referidos pela literatura, todas foram consideradas como relevantes no processo de transferência de conhecimento entre a empresa-mãe e a subsidiárias, permitindo estes que a transferência seja bem-sucedida, mas sempre numa visão a longo prazo. A expatriação de portugueses para as filiais foi considerada o principal meio utilizado neste processo que, complementada com manuais, base de dados e visitas à casa-mãe, permite uma maior proximidade com a realidade local e entre os indivíduos com mais experiência e os que se encontram na fase de aprendizagem na filial. As *conference call*, *skype* e correio eletrónico, foram também mecanismo evidenciados como importantes no processo de transferência. Todos os entrevistados afirmaram-se satisfeitos no relacionamento empresa-mãe-subsidiária, conforme apresentado no Quadro 4.1.

Nas subsidiárias angolanas, os expatriados portugueses detetaram a existência de algumas barreiras no processo de transferência para os colaboradores locais, estando estas barreiras relacionadas à falta de motivação da subsidiária em receber e utilizar o novo conhecimento, à inexistência de incentivos para estimular a partilha de conhecimento e, nomeadamente, à incapacidade dos indivíduos, na filial, absorverem, reterem e colocarem em prática o novo conhecimento transferido e às diferenças culturais. Os representantes na empresa-mãe não identificaram barreiras significativas, apenas pequenas dificuldades no contexto corporativo (falhas de internet e pressões) e outras relacionadas com a realidade do país (falta de estruturas e quadros profissionais e o trânsito). Foram identificadas ainda barreiras na ótica da tecnologia – dificuldades em se manusear as novas tecnologias. Os entrevistados acreditam que estas barreiras e dificuldades são decorrentes, fundamentalmente, da falta de quadros experientes e qualificados na área. Entretanto, consideram que são problemas que serão ultrapassados numa perspetiva de continuidade, tendo em conta a realidade do país. Observemos o Quadro 4.1.

Através das entrevistas com os gestores das empresas-mãe e das respostas dos expatriados portugueses das unidades internacionais acredita-se que a cultura organizacional nos casos estudados tem um efeito nas filiais e na transferência de conhecimento, tanto positivo, como negativo numa fase inicial de instalação das filiais. Primeiramente identificou-se a valorização da cultura organizacional por incentivar a proximidade entre os expatriados portugueses (líderes no processo) e os colaboradores na subsidiária, promovendo-se uma gestão local e

uma transferência de conhecimento com qualidade, com comunicação aberta, de responsabilidade e de companheirismo, ou seja, eficaz e eficiente. Em segundo, verificou-se que a existência de uma cultura organizacional mista, isto é, não muito vincada na empresa-mãe, traduz-se numa vantagem na gestão local e na partilha do conhecimento. Por fim, a evidência do efeito negativo da cultura organizacional, justifica-se pela detenção de choques entre a cultura da empresa e a cultura local, motivada esta pelas diferenças culturais existentes. Angola apresenta uma cultura mais aberta e flexível, onde predomina a superioridade económica do país em relação a Portugal, o facilitismo, a ausência de definição de metas, a desconfiança e a desorganização. Esta cultura é ainda caracterizada pela falta de mão-de-obra qualificada. Considera-se que este efeito é um entrave inicial na instalação das filiais, mas que serão ultrapassados a medida que se caminha para o sucesso, através da vontade de fazerem parte de processos mais evoluídos, como o de Portugal. As subsidiárias mostram, também, que os colaboradores locais possuem um bom relacionamento com os portugueses e, demonstram que as diferenças culturais existem, mas são consideradas naturais para a realidade do país, obtendo-se resultados positivos, a longo prazo. A língua, as relações históricas e culturais, o humor e o conceito de família são fatores comuns aos dois países e que facilitam o processo de gestão local e de TRFC. Assim, visto de uma forma unânime, Angola, sendo um país em vias de desenvolvimento, acrescenta valor a nível de crescimento pessoal e profissional, obrigando, muitas vezes as empresas a uma adaptação local (Quadro 4.2).

Em geral, observou-se consistência entre as perceções dos gestores/diretores e as dos expatriados acerca dos principais mecanismos de transferência de conhecimento, assim como da influência exercida pela cultura neste processo. Genericamente, (a) a expatriação, em complementaridade com outros meios (manuais, base de dados e viagens para a empresa-mãe), é o mecanismo de destaque e (b) a cultura tem influência sobre a transferência de conhecimento podendo esta ser, positiva ou negativa. Quanto as barreiras existentes na partilha de conhecimento, apenas os expatriados identificaram, não se verificando a consistência entre as visões a este nível.

Quadro 4.8: Resumo da Dimensão Transferência de Conhecimento

Resumo da Dimensão: Transferência de Conhecimento	
Fontes	Principais Resultados
<p>Visão das Empresas-mãe Portuguesas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Todos os mecanismos são relevantes; - A expatriação é o principal mecanismo utilizado, sendo portugueses expatriados (empresa-mãe para a subsidiária); - Outros mecanismos essenciais: os manuais, base de dados, formações na casa mãe e as TIC; - A relação dos expatriados com os colaboradores locais é saudável e de confiança; - Estes mecanismos permitem que a transferência seja bem sucedida, tendo sempre em consideração uma perspectiva de longo prazo, na medida em que a aprendizagem dos funcionários é um processo contínuo; - Existência apenas de pequenas dificuldades no processo de transferência de conhecimento no contexto corporativo, motivada, essencialmente, pela falta de quadros experientes e qualificados na área;
<p>Visão das Subsidiárias Angolanas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A comunicação por escrito (manuais, base de dados e projetos operativos), as formações na empresa-mãe e a expatriação são os principais mecanismos de transferência de conhecimento entre a casa-mãe e a filial; - A expatriação é o meio destacado como mais importante, pois, levando consigo toda a experiência adquirida, permite transmitir a cultura da empresa à subsidiária; - A relação dos expatriados com os colaboradores locais é saudável e de confiança; - Existência de algumas barreiras neste processo, estando a principal relacionada com a incapacidade dos indivíduos, na filial, absorverem, reterem e colocarem em prática o novo conhecimento transferido e a resistência cultural da subsidiária, justificada pelo défice na formação e pelas diferenças culturais existentes (portuguesas e locais).

Fonte: Adaptado de Silva (2010)

Quadro 4.9: Resumo da Dimensão Cultura Organizacional e Nacional

Resumo da Dimensão: Cultura Organizacional e Nacional	
Fontes	Principais Resultados
Visão das Empresas-mãe Portuguesas	<ul style="list-style-type: none"> - A cultura organizacional da empresa-mãe e local são consideradas como importantes; - Cultura de gestão com qualidade, comunicação aberta, responsabilidade e companheirismo; - Os expatriados portugueses transferem a filosofia da multinacional para as filiais, onde é respeitada; - Impacto positivo da cultura da casa-mãe na transferência de conhecimento para a subsidiária; - Influência neutra da cultura organizacional no processo de partilha de conhecimento; - Os profissionais portugueses estão satisfeitos com o trabalho conjunto com colaboradores locais; - Alta influência das semelhanças entre as culturas (portuguesas e locais) na transferência de conhecimento, principalmente, a língua. Facilita o processo; - As diferenças culturais (portuguesas e locais) , apesar de dificultarem a transferência de conhecimento, contribuem para resultados positivos a longo prazo; - Angola é vista como uma fonte de aprendizagem e crescimento, apesar de obrigar a uma adaptação.
Visão das Subsidiárias Angolanas	<ul style="list-style-type: none"> - Os colaboradores locais estão satisfeitos em trabalhar conjuntamente com os profissionais portugueses; - A cultura da empresa-mãe é vista como relevante, pois condiciona a partilha de conhecimento; - Influência negativa da cultura da empresa-mãe na subsidiária numa fase inicial (curto prazo) (existência de choques culturais, pois na cultura local existe mais abertura e flexibilidade); - Influência positiva da proximidade entre as culturas (portuguesas e locais), nomeadamente, através da língua (fator positivo); - As diferenças culturais (portuguesas e locais), apesar de dificultarem a transferência de conhecimento, contribuem para resultados positivos a longo prazo;

Fonte: Adaptado de Silva (2010)

4.3. Discussão dos Resultados

Que querem dizer os resultados obtidos? De que forma são eles importantes? Responder a estas questões, é o principal objetivo desta secção.

A partir das visões das empresas portuguesas e das suas filiais angolanas, realiza-se uma apreciação dos dados à luz da teoria consultada que permitissem atender ao objetivo geral deste estudo: compreender como ocorre o processo de transferência de conhecimento entre as empresas portuguesas e suas subsidiárias angolanas, além de elucidar os aspetos culturais que podem favorecer ou dificultar tal processo. As hipóteses foram totalmente suportadas.

Os resultados revelaram que no processo de transferência de conhecimento no sentido empresa-mãe e subsidiária, é predominante o uso de vários mecanismos, sendo os principais: os manuais, base de dados, as formações na casa-mãe e a expatriação de portugueses para as filiais. Segundo Davenport & Prusak (1998 *apud* Camara *et al*, 2010), mecanismos que permitem a interação informal entre os colaboradores, possibilitam uma maior eficácia na transferência de conhecimento. A expatriação assume um papel central na generalidade das empresas estudadas, fazendo a ligação entre as unidades organizacionais. Acredita-se que o envio de expatriados para a filial é a melhor forma de se transferir a cultura da empresa, o conhecimento técnico e mais difícil de partilhar à distância e todos os procedimentos a serem inseridos no local. Acredita-se que este mecanismo possibilita um maior contacto, informal, entre os indivíduos. Por outro lado, as subsidiárias reconhecem a importância da socialização, pois vêm este recurso como o epicentro do conhecimento. Estes resultados estão de acordo com Martins (2010) e Fleury, (2010), que defendem que os mecanismos de socialização, apesar de caros, são os ideais para transmissão de conhecimentos tácitos e dificilmente codificados e, ainda, para a redução do risco da perda de conhecimento. Este meio, segundo estes autores, valoriza as visitas de trabalho e a aprendizagem via experiências partilhadas. No entanto, as TIC são meios usados para se partilhar conhecimento (*conference call, skype e correio eletrónico*), conforme referenciado por Souza (2014).

Hipótese 1: A socialização (expatriação) é o principal mecanismo de transferência de conhecimento utilizado neste processo entre as unidades organizacionais = **Suportada**

Nestes casos, onde existe um maior contacto direto e convivência física entre a empresa-mãe e a subsidiária, vários problemas podem ser diagnosticados no processo de transferência de

conhecimento. A maior parte das barreiras identificadas na literatura (Martins, 2010) emergiram nas unidades novas, as quais revelaram a necessidade de expatriados portugueses, para facilitar o processo. Nas empresas portuguesas, apenas foram identificadas pequenas dificuldades associadas ao ambiente corporativo e as condições subdesenvolvidas de Angola, aspetos não referenciados na literatura. No caso das unidades receptoras de conhecimento, a falta de motivação da subsidiária em receber e utilizar o novo conhecimento e a incapacidade dos indivíduos, na filial, absorverem, reterem e colocarem em prática o novo conhecimento transferido, foram algumas barreiras presentes no processo, refletindo o défice na formação de quadros, coincidindo com o evidenciado na literatura (Martins, 2010). A capacidade de absorção está diretamente relacionada aos funcionários da organização e envolve a base de conhecimento inicial, fruto da educação, aptidões e capacidades dos colaboradores, necessário para absorver o novo conhecimento. A falta de incentivos para estimular a partilha do conhecimento foi outra barreira identificada, que pode incitar a desmotivação por parte da fonte em transferir conhecimento. Em concordância com Serrano et al (2005), uma empresa deve possuir uma cultura organizacional que suporte, valorize e recompense a partilha de ideais, de informação e de conhecimentos. A resistência cultural está presente nos fluxos da empresa-mãe para a sua unidade, estando estas relacionadas com as diferenças culturais (portuguesas e locais) existentes, como vamos analisar posteriormente. Adicionalmente, as dificuldades no uso das novas tecnologias estão correlacionadas a perdas mais elevadas de produtividade do recipiente (Martins, 2010).

A síndrome do «não inventado aqui», considerada como a principal barreira à entrada de fluxos nas unidades organizacionais (*Ibidem*), não foi identificada nos casos estudados.

Daqui provém a necessidade das empresas reforçarem os recursos que incentivem a partilha do conhecimento e quebrem obstáculos relacionados com a desmotivação e a falta de quadros qualificados.

Todavia, em consonância com as evidências empíricas detetadas em outros trabalhos (Cunha (2011); Martins (2010); Silva (2010); Bertoia & Fleury (2011); Voel & Han (2005) e Nonaka *et al*, (2004)), observou-se que o contexto cultural exerce influência sobre a transferência de conhecimento.

Na fase de aquisição de um empreendimento no estrangeiro, a cultura organizacional da empresa-mãe é vista como essencial para a contribuição positiva do processo de transferência de conhecimento, pois incita um maior contacto entre líderes e todos os indivíduos, na filial

estrangeira, via socialização, e promove a comunicação, a responsabilidade e o companheirismo (Martins 2010; Silva (2010); Bertoia & Fleury (2011)). Aqui verificamos uma certa compatibilidade entre os valores implícitos no conhecimento transferido pelo emissor e os valores da subsidiária, sendo esta considerada como responsável pelas atitudes positivas (aprendizagem, mudança, inovação, compreensão e internalização) face ao processo de transferência (Martins, 2010). Como tal, constatou-se a presença de multiculturalidade na empresa-mãe, o que se traduz em vantagens competitivas para as multinacionais, quando esta consegue combinar os diferentes traços oriundos de diferentes países e nacionalidades a fim de gerar inovações, flexibilidade e velocidade necessárias no contexto dinâmico internacional (Silva, 2010). Nesta vertente, não conseguimos verificar a influência do multiculturalismo no processo de transferência de conhecimento. Outro ponto destacado é que, apesar de a empresa-mãe estar predisposta em transferir conhecimento, a subsidiária não se encontra muito motivada em aprender com esta e não reconhece a cultura da unidade transmissora, tornando o processo de transferência pouco flexível (Martins, 2010). Neste caso, como já mencionado, a falta de motivação do recipiente está relacionado ao défice educacional existente na subsidiária e no país em si, e as diferenças entre as culturas portuguesas e locais estão ligadas à incompatibilidade entre as características da cultura local os valores transmitidos pela empresa-mãe. Numa primeira fase, estas são barreiras que não facilitam a obtenção de resultados positivos no desenvolvimento da filial. No entanto, a produtividade e a influência positiva das diferenças culturais nos fluxos organizacionais é obtida a medida que estes pequenos problemas são ultrapassados. Tal como defende Martins (2010) o contexto só é produtivo, quando facilita a evolução da transferência de conhecimento. A existência de ambientes culturais não similares (Bhagt *et al*, 2002 *apud* Silva, 2010; Silva, 2010:193; Bertoia & Fleury, 2011:16), torna o contexto improdutivo, dificultando o progresso da transferência, sobretudo, quando se trata se componentes tácitas, reforçou Martins.

Hipótese 2: A transferência de conhecimento é influenciada pela cultura = **Suportada**

A presença de portugueses é vista como normal e é valorizada pelos colaboradores locais, que se demonstram satisfeitos em trabalhar conjuntamente com os profissionais provenientes da empresa-mãe e vice-versa, o que mostra que os portugueses, são profissionais com facilidade de relacionamento e adaptação em ambientes diferentes, o que não dificulta a transferência de conhecimento (Cunha, 2011:231). Estamos perante uma coligação de transferência, que possibilita mudanças (rotinas de trabalho, formações, estruturas hierárquicas, cultura e

filosofia organizacionais) na subsidiária, permitindo, por sua vez, a transferência de conhecimento (Martins, 2010).

Considerando que a cultura organizacional das multinacionais portuguesas refletem algumas características do país (com exceção do individualismo e da masculinidade que caracterizam a cultura portuguesa de acordo com o modelo de Hofstede) é relevante frisar a existência de muitos pontos comuns entre a cultura portuguesa e a angolana, embora não haja indícios da cultura angolana na gestão das empresas portuguesas estudadas. Portugal e Angola possuem fortes relações históricas, comerciais e culturais. Além da semelhança no idioma, na maneira como se faz o humor e se vive em família (que provavelmente justifica o coletivismo do país), o convívio com a cultura angolana faz-se por meio de danças, arte e gastronomia.

Entretanto, todas estas questões, barreiras, dificuldades e diferenças culturais, foram vistas como problemas inerentes a um país em vias de desenvolvimento, que está a recuperar de muitos anos de guerra, e que, com a experiência, futuramente serão ultrapassados. Deste ponto de vista, observou-se que a produtividade e o sucesso da transferência de conhecimento tácito, por meio do mecanismo socialização, são alcançados a longo prazo. Dito de outra forma: estes problemas reduzem, a medida que as relações entre as unidades organizacionais são fortificadas e a medida que se caminha para o sucesso, sendo possível incorporar o novo conhecimento adquirido nos seus negócios e obter, através da produção de novos produtos, uma maior *performance* (Martins, 2010), mas sempre com uma orientação a longo prazo.

Angola com todas as suas limitações, é vista como um *input* para as empresas portuguesas no todo, pois, apesar de obrigar adaptação dos modelos de gestão, é um importante aprendizado para todos os indivíduos.

Resumidamente, importa salientar a confirmação das nossas hipóteses. No Apêndice III podemos comparar os resultados observados com os resultados esperados. No entanto, é importante também frisar, de forma reiterada, que a amostra aqui apresentada não é de todo representativa de toda a realidade portuguesa.

CAPÍTULO V – FASE CONCLUSIVA

5. Conclusões, Contribuições e Limitações do Estudo e Sugestões para Trabalhos Futuros

Quando chegamos ao capítulo da conclusão, anteriormente já desenvolvemos a introdução teórica, já recolhemos os dados, já os analisamos utilizando os métodos mais adequados, já sintetizamos os principais resultados em tabelas ou quadros e já os discutimos à luz da literatura.

A conclusão é uma parte essencial que permite sublinhar o valor de toda a investigação, sendo este o principal objetivo desta secção. Para acompanhar este capítulo, além das conclusões, serão apresentadas as principais contribuições, assim como as limitações e as recomendações para trabalhos futuros.

5.1. Conclusões e Contribuições do Estudo

A presente investigação está subordinada ao tema “Gestão do Conhecimento em contexto de Internacionalização: a transferência de conhecimento para as subsidiárias angolanas e a influência dos fatores culturais neste processo”.

A gestão internacional do conhecimento, mais especificamente a transferência de conhecimento entre as multinacionais e suas subsidiárias estrangeiras, embora muito destacada e discutida em outras realidades (brasileira, americana, entre outras), tem sido alvo de reduzida investigação no contexto português, sendo este o primeiro móbil para a realização desta pesquisa.

O segundo móbil resultou da constatação da escassez de literatura, não apenas nacional, mas também internacional, sobre a transferência de conhecimento e a gestão intercultural deste. O tema é frequentemente negligenciado, ignorando-se que o contexto cultural pode ter influência sobre o processo de transferência de conhecimento das empresas-mãe para as filiais, nos negócios internacionais.

Por fim, o terceiro e último móbil emergiu do próprio interesse da autora em tentar compreender este tema nas realidades portuguesa e angolana, dada a crescente onda de internacionalização de empresas portuguesas para Angola.

No quadro destas três preocupações, procurámos levar a cabo uma pesquisa descritiva e dedutiva e indutiva, em contexto português e angolano, tendo como objetivo principal analisar

como ocorre o processo de transferência de conhecimento da multinacional para a subsidiária, elucidando os aspetos culturais que podem influenciar tal processo. Seleccionámos quatro empresas operando em Portugal, com investimentos em Angola e com experiência em transferir conhecimento para as respetivas subsidiárias angolanas. Inquirimos uma amostra de 4 representantes organizacionais e 3 expatriados portugueses dessas empresas. Diante deste contexto, procurámos responder as questões de partida abaixo apresentadas, retratando estas os objetivos específicos do estudo que se buscou atingir:

- a) Quais são os mecanismos utilizados no fenómeno de transferência de conhecimento para as subsidiárias angolanas?
- b) Em que medida estes permitem o sucesso da transferência?
- c) Que barreiras são encontradas? Físicas, da distância, ou outras, nomeadamente, culturais?
- d) A cultura organizacional das empresas portuguesas influencia o processo de transferência de conhecimento?
- e) E a cultura local da subsidiária, pode ser um obstáculo ou um *input* valioso? Que diferenças e semelhanças existem em relação à cultura portuguesa?
- f) Angola obriga a mudar ou acrescenta valor? Porquê, em ambos os casos?

Em jeito de conclusão, os resultados da pesquisa permitiram alcançar os objetivos definidos, quer os gerais e quer os específicos. Foi possível, também, respondermos a todas questões de investigação inicialmente levantadas.

Genericamente, quanto a categoria da transferência de conhecimento, constatou-se que os casos estudados utilizam muito mais a movimentação de pessoas para a TRFC do que a comunicação escrita, sempre a fim de criarem oportunidades de socialização do conhecimento, ou seja, o contacto físico (pessoal) entre as pessoas. Este mecanismo permite a obtenção de resultados positivos e o sucesso da transferência, a medida que as dificuldades e barreiras identificadas reduzem e se fortalece as relações entre as unidades organizacionais. Estas barreiras detetadas estão relacionadas com a falta de motivação da subsidiária, com a incapacidade dos indivíduos em absorver, reter e colocar em prática o novo conhecimento e com a resistência cultural da filial. Porém, elas existem dada a reduzida formação dos quadros locais.

Outro aspeto importante diz respeito a categoria cultura. Por um lado, a cultura organizacional da empresa-mãe é muito importante para a contribuição positiva do processo de transferência

de conhecimento, pelo fato de incentivar o contacto entre os líderes e todos os colaboradores da subsidiária e a promoção a comunicação, a responsabilidade e o companheirismo. Todavia, nos casos estudados, a cultura local, na fase inicial do empreendimento no estrangeiro, é vista como um obstáculo à partilha do conhecimento, devido às diferenças culturais, tornando-se, numa perspetiva de longo prazo, num *input* valioso (contribuição positiva) para o processo de transferência, dada a proximidade entre as culturas (portuguesa e local) e, ainda, dada redução das barreiras existentes. Assim, certificou-se de que quanto mais semelhante a cultura da subsidiária à empresa-mãe, mais fácil é a transferência de conhecimento.

Angola acrescenta valor aos colaboradores expatriados, mas exige uma adaptação dos modelos de gestão, tendo em conta à realidade de um país destruído por uma guerra civil de quase três décadas, subdesenvolvido, com certas limitações e que atualmente está a tentar erguer-se. Angola obriga às empresas portuguesas a criarem um “músculo” na sua gestão que, provavelmente, não se verificaria em realidades europeias.

No entanto, é importante frisar, de forma reiterada, que a amostra aqui apresentada não é de todo representativa de toda a realidade portuguesa, não permitindo que os resultados apresentados possam ser generalizados às demais.

Entretanto, nesta pesquisa qualitativa, muito do que se observou ilustra e comprova com o que foi referenciado pela literatura. Porém, outras evidências foram descobertas e que não corroboram com a literatura.

Quanto as contribuições, o estudo, além de permitir preencher a lacuna da escassez de literatura sobre a problemática, é também uma ajuda valiosa para comunidade científica, académica e geral bem como para os empresários portugueses que tenham interesse em investir em Angola, pois, servindo para consulta, vai permitir que eles tenham uma melhor perceção sobre a problemática em questão.

5.2. Limitações do Estudo e Sugestões para Trabalhos Futuros

Naturalmente, a investigação comporta limitações devendo os resultados ser interpretados a essa luz. Não obstante as limitações identificadas, os resultados apurados são encorajadores e convidam a novos estudos de forma a se aprofundar a relação entre a transferência de conhecimento e a cultura, conforme explicitados seguidamente.

Entre as várias limitações deste estudo, destaca-se a reduzida literatura e estudos empíricos existentes, concomitantemente, na área da transferência de conhecimento e da cultura, o que

impossibilitou o contraste com outras e mais perspectivas. A relação entre estes dois conceitos deverá ser explorada em futuras pesquisas.

Outra grande limitação deste estudo encontra-se na sua reduzida amostra: 4 empresas (7 entrevistados). Desta forma, as conclusões deste trabalho aplicam-se apenas a essa mesma população, não permitindo generalizações. Em estudos próximos sobre o mesmo tema, recomenda-se o alargamento a um maior número de empresas portuguesas para se comparar resultados. Aqui sugere-se ainda, embora não seja o objetivo de uma investigação qualitativa, a possibilidade de triangular a informação qualitativa com outra de carácter quantitativa (porventura, mais representativa em termos estatísticos), pois o estudo ficaria mais rico.

Em futuros estudos de investigação é, também, importante comparar empresas de origem portuguesa e suas filiais no estrangeiro (não só Angola), pois o contexto económico e cultural português e angolano podem ser diferentes de outros contextos, podendo traduzir-se em resultados diferentes. Ademais, as características do contexto cultural de Portugal, as particularidades do seu tecido empresarial e o parco nível de internacionalização da maioria das empresas portuguesas, podem ser problemas que não se verificam em outros países (Gomes & Cesário, 2014). Torna-se, então, necessário estudar a realidade local de outros países (e não replicar modelos existentes) para não se incorrer no risco de se obter resultados enviesados.

A terceira limitação prende-se com o acesso aos entrevistados, sobretudo, a expatriados portugueses que se encontravam nas filiais angolanas, dificultado pela elevada carga de trabalho destes. Daqui resultou a impossibilidade inquirir alguns gestores e diretores e expatriados. Estudos futuros deverão abranger procedimentos mais extensivos para se evitar este género de situações.

Em quarto e último lugar, o acesso a maior parte dos expatriados foi facultado pelos gestores, que os sugeriram. Por esta razão, pode se verificar enviesamentos/preferências que podem ter afetado os resultados. A procura pelo acesso a entrevistados não “controlados” pela empresa merece atenção em estudos futuros.

Com a realização da pesquisa, foram identificadas algumas sugestões no âmbito do contexto empresarial, para atuação das empresas portuguesas a nível internacional: reforço dos mecanismos que incentivem a partilha do conhecimento e quebrem as barreiras existentes; estimular a proximidade com as filiais estrangeiras, não só por meio da promoção da própria

cultura organizacional, mas também através do respeito pela cultura local. Considera-se esta é uma das formas de erradicar diferenças culturais.

Um outro ponto a ser mencionado é que as empresas portuguesas estudadas devem explorar o potencial dos colaboradores com formação qualificada e experiente, visto que os resultados da investigação demonstram ser uma excelente oportunidade para criarem talento local ou negócio na área da formação.

Contudo, embora pesem as limitações supracitadas, o estudo ajuda a compreender uma parcela da realidade das empresas portuguesas que transferem conhecimento internacionalmente e o modo como podem eventualmente lidar mais eficazmente com desafios vindouros da crescente internacionalização das operações para Angola. O estudo sugere que os contextos económicos e culturais podem moderar as relações entre os mecanismos, barreiras e diferenças culturais das empresas estudadas e as respostas dos expatriados e que, portanto, as relações empíricas detetadas em uns contextos podem não emergir noutros contextos. Daqui, provém pistas de investigação que futuros pesquisadores poderão seguir para aprofundar o conhecimento da temática e ajudar as empresas portuguesas em crescentes processos de investimentos em Angola e não só.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AEP – Associação Empresarial de Portugal - *Nómadas Globais Impactos Multiculturais na Internacionalização*. Dez. 2013. ISBN 978-989-8731-01-2.
- AICEP Portugal Global – *Horizonte Internacionalizar: Guia para PME*. 2013. ISBN 978-972-737-229-4.
- AICEP Portugal Global – *Mercados Informação Global: Angola - Ficha de Mercado*. [Em linha]. (2012). Lisboa. [Consult.09 Setembro 2014] Disponível em <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/LivrariaDigital/EspanhaFichaMercado.pdf>
- ALMEIDA, Maria Amélia – *Situação da Gestão do Conhecimento em Portugal: Estudo Exploratório e Práticas Governamentais, Académicas e Empresariais*. Lisboa: Edições Colibri/Instituto Politécnico de Lisboa, 2007. ISBN 978-972-772-782-7.
- ALMEIDA, Maria Amélia Pacheco Nunes – *Aprender a Gerir as Organizações No Século XXI: Novos Contributos*. Lisboa: Áreas Editora, 2ªEd. 2012. ISBN 978-989-8058-72-0.
- AZEVEDO, Carlos Alberto Moreira; AZEVEDO, Ana Gonçalves – *Metodologia Científica*. 7ª ed. Lisboa: Universidade Católica Editora, 2004. ISBN 972-54-0102-6.
- BARAÑANO, Ana Maria – *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão: Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Lisboa: Edições Sílabo, 2008. ISBN 978-972-618-312-9.
- BARAÑANO, Ana Maria – *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão*. 1ªEd.Lisboa: Silabo, 2004. ISBN 972-618-312.
- BENTO, António- *As etapas do processo de investigação: Do título as referências bibliográficas*. Funchal: Coleções ideias em prática, 2011. ISBN 978-989-97490-0-9.
- BELL, Judith - *Como Realizar um Projecto de Investigação*. 4ª Ed. Lisboa: Gradiva, 2008. ISBN 978-972-662-524-7.
- BERTOIA, Natacha, FLEURY; Maria Tereza Leme - *A Transferência De Conhecimento Entre A Matriz E As Subsidiárias Da Weg E A Influência Dos Aspectos Culturais*, 2011. III Encontro de Gestão de Pessoas e Relação de Trabalho. João Pessoa PB 20 a 22 de Novembro de 2011 [Consult.4 Setembro 2015] Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr_2011/2011_ENGPR149.pdf

- CAMARA, Pedro B.; GUERRA, Paulo Balreira; RODRIGUES, Joaquim Vicente – *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 3ªed. Alfragide: Dom Quixote, 2010. ISBN 978-972-20-3524-8.
- CUNHA, Júlio Araújo Carneiro; YOKOMIZO, César Akira; CAPELLINI, Gustavo de Almeida – *Gestão do Conhecimento em Transnacionais: o ambiente organizacional como instrumento disseminador*. São Paulo: 2011, JISTEM Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação, Vol. 8, No. 1, 2011, p. 213-236. ISSN online: 1807-1775.
- CHAMBEL, Maria José; CURRAL, Luís – *Psicologia Organizacional: Da Estrutura à Cultura*. Lisboa: Livros Horizonte, 2008. ISBN 978-972-24-1570-5.
- DYER, Jeffrey H.; HATCH, Nile W. – Using Supplier Networks to Learn Faster. *MIT Sloan Management Review*. (2004) 57-63
- FERREIRA, Manuel Portugal; REIS, Nuno Rosa; SERRA, Fernando Ribeiro Serra – *Negócios Internacionais: E internacionalização para as economias emergentes*. Lisboa: Lidel - Edições Técnicas, lda., 2011. ISBN:978- 972- 57-14-9
- FERREIRA, Manuel; SERRA, Fernando - *Casos de Estudo – Usar, Escrever e Estudar*. Lisboa: LIDEL, 2009. ISBN 978-972-757-582-4.
- FERREIRA, Manuel Portugal; SANTOS, João Carvalho; SERRA, Fernando Ribeiro – *Introdução ao Empreendedorismo*. In: *Ser empreendedor – Pensar, Criar e Moldar a Nova Empresa*. 2ªed. Lisboa: Edições Sílabo, 2010. ISBN 978-972-618-581-9.
- FLEURY, Afonso (Organizador) – *Gestão Empresarial para a Internacionalização das Empresas Brasileiras*. São Paulo: Editora Altas S.A., 2010. ISBN 978-85-224-6007-6.
- FREIXO, Manuel João Vaz – *Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas*. 3ªEd. Lisboa: Instituto Piaget, 2011. ISBN: 978-989-659-077-2.
- GAGO, Carlos Corrêa; CARDOSO, Eduardo Gomes; CAMPOS, José Torres; VICENTE, Luiz Moura; SANTOS, Mário Cardoso – *Internacionalização das Empresas Portuguesas: 30 casos de referência – Desafios*. Lisboa: Companhia das Cores, 2004. ISBN 972-98068-6-1.
- GOMES, Jorge F.S; CESÁRIO, Francisco – *Investigação em Gestão de Recursos Humanos: Um Guia de Boas Práticas*. Lisboa: Escolar Editora. 2014. ISBN 978-972-592-420-4.

- HAMPDEN-TURNER, Charles – *Corporate Culture*. London: Hutchinson Business Book Limited, 1990. ISBN 0-09-174665-5.
- HOFSTEDDE, Geert – *Culturas e Organizações: Compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Sílabo, 2003. ISBN 972-618-160-7.
- HOFSTEDDE, Geert – *Cultures and Organizations: Software of the mind*. England: McGraw-Hill, 1991. ISBN 0-07-707474-2.
- HENRIQUES, André Coelho Vaz – *Transferência de Conhecimento Organizacional entre países: um estudo de caso, acerca dos dificultadores desse processo com ênfase na atuação de Recursos Humanos Internacional*. Porto Alegre [Em linha]. (2012) [Consult.04 Setembro 2014]. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/37649/000823133.pdf?sequence=1>.
- LORGA, Sílvia & COSTA Susana - *Internacionalização e Redes de Empresas*. Lisboa: Verbo, 2003. ISBN:972-22-22-43-0.
- MARTINS, José Moleiro – *Internacionalização e Globalização de Empresas*. Lisboa: Edições Sílabo, 2011. ISBN 978-972-618-637-3.
- MARTINS, José Moleiro – *Gestão do Conhecimento: Criação e Transferência de Conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo, 2010. ISBN 978-972-618-580-2.
- MARTINS, José Moleiro – *A Transferência de Conhecimento das empresas portuguesas para as subsidiárias em moçambique: um estudo de casos 1990/2007*. Lisboa: Tese de Doutoramento, 2007. ISBN 978-989-732-082-8.
- MOREIRA, Sandrina Berthault; PEREIRA, Raquel Ferreira - Investimento Directo Português nos Palop: Quadro Referencial de Análise dos seus Determinantes [em Linha]. *A Internacionalização da Economia*. (2007) [Consult. 09 Set. 2014] Disponível em http://www.paginas.esce.ips.pt/pessoais/sandrina.moreira/Documentos/Moreira-e-Pereira_10-07_text.pdf
- NEVES, José Gonçalves – *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH, 2000. ISBN 972-96897-3-3.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka - *Gestão do Conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2004. ISBN: 0-470-82074

- O'DELL, Carla; HUBERT, Cindy – Positioning Knowledge Management for the Future. *In The New Edge in Knowledge: How Knowledge Management is Changing The Way We do Business*. New Jersey: APQC/Wiley, 2011. ISBN 978-0-470-91739-8. pp. 1-18.
- PWC. *Caminho das Exportações: As sete rotas do futuro de Portugal*. Lisboa. (Maio, 2014). [Em linha]. [Consult. 27 Novembro 2015]. Disponível em: https://www.pwc.pt/pt/temasactuais/imagens/2013/pwc_caminho_das_exportacoes.pdf.
- PAULEEN, D.J.; MURPHY, P. In: Praise of cultural bias, *MIT Sloan Management Review*. Issn.v.46, n.2, [Em linha]. (2005) [Consult.23 Outubro 2015]. Disponível em: <http://sloanreview.mit.edu/?s=Praise+of+cultural+bias>.
- PESSOA, Luis – *Estratégias Inovadoras: Como Fazer – Teoria e Prática*. Lisboa: Editora RH, 2010. ISBN 978-972-8871-28-4.
- PINTO, Marcos Jorge Santos – *Apoio a Gestão do Conhecimento - O Conhecimento na Teoria da Criação do Conhecimento: Conversões*. [Em linha]. (2009) [Consult. 12 Maio 2013]. Disponível em http://www.web123.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=37&limitstart=6
- PAIS, Leonor Maria Gonçalves Pacheco; CARDOSO, Andrade – *Gerir conhecimento e gerar competitividade: Estudo empírico sobre a gestão do conhecimento e seu impacto no desempenho organizacional*. Penafiel: Editorial Novembro, 2007. ISBN 978-989-95185-9-9.
- QUIVY, Raymond, CAMPENHOUDT, Luc Van – *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 6ªed. Lisboa: Gradiva, 2013. ISBN 978-972-662-275-8.
- RICARDO, Vidigal da Silva; NEVES, Ana – *Gestão de Empresas Na Era do Conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo, 2003. ISBN 972-618-301-4.
- SERRANO, António; FIALHO, Cândido – *Gestão do conhecimento: O novo paradigma das organizações*. Lisboa: FCA – Editora de Informática, 2003. ISBN 972-722-353-2.
- SERRANO, António; FIALHO, Cândido – *Gestão do conhecimento: O novo paradigma das organizações*. Lisboa: FCA – Editora de Informática, 2ªEd. 2005. ISBN 972-722-484-9.
- SERRA, Fernando Ribeiro; FERREIRA, Manuel Portugal; TORRES, Maria Cândida; TORRES, Alexandre Pavan – *Estratégia Internacional: Operar nos Mercados*

Externos. Gestão Estratégica: Conceitos e Prática. Lisboa: Lidel - Edições Técnicas, lda., 2010. ISBN: 978- 972-757-606-7. Página 265-293

SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Estera Muszkat - *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. [Em linha]. (2005). Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. [Consult.10Maio2013] Disponível em <http://www.portaldeconhecimentos.org.br/index.php/por/content/view/full/10232>

SILVA, Natacha Bertoia; URBAN Tatiana Proença; SANTOS, HelianiBerlato - *Internacionalização: Estratégia de Gestão Intercultural de Pessoas. Recife. IV Encontro de Estudos em Estratégia* [Em linha]. (2009). [Consult.8 Setembro 2015]. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/3Es356.pdf>

SIMONIN, B. *Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances*, *Strategic Management Journal*.v.20, n.7, p.595-623. [Em linha]. (1999). [Consult.23 Outubro 2015] Disponível em: [http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199907\)20:7%3C595::AID-SMJ47%3E3.0.CO;2-5/abstract](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1097-0266(199907)20:7%3C595::AID-SMJ47%3E3.0.CO;2-5/abstract)

SOUSA, Maria; BAPTISTA, Cristina – *Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*. 4ª Ed. Lisboa: Pactor, 2011. ISBN 978-989-693-001-1.

SOUZA, Alice Talita - *Transferência de conhecimento entre uma empresa multinacional de tecnologia de informação e suas subsidiárias na América Latina*. [Em linha]. (2014). Brasil: Escola Superior de Administração e Gestão – ESAGS/FGV. [Consult.22 Outubro 2014] Disponível em <https://www.administradores.com.br/producao-academica/transferencia-de-conhecimento-entre-uma-empresa-de-ti-e-suas-subsdiarias-na-america-latina/6146/download/>.

SCHEIN, Edgar H. – *Organizational Culture and Leadership*. 3rd Edition. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. ISBN 978-0-7879-7597-5.

TEIXEIRA, Sebastião – *Gestão das Organizações*. Aravaca: McGraw-Hill Interamericana de España.2005. ISBN: 844-814-617-4.

UNIVERSIDADE Católica de Angola (UCA) – *Relatório Económico de Angola*. Angola: Texto Editores. Lda. 2013. 978-980-47-1676-8.

VOEL, S.; HAN, C. *Managing knowledge sharing in China: the case of Siemens ShareNet*. *Journal of Knowledge Management*, Issn.v.9, n.3, p.51-63 [Consult.23/10/2015]. [Em

linha]. (2005). Disponível em:
<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/13673270510602764>

YIN, Robert K. – *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. ISBN 978-85-7780-855-3.

ANEXOS

Anexo 1 - As 6 Dimensões das Culturas Nacionais por Geert Hofstede

6 Dimensions of National Cultures by Geert Hofstede							
Ctr	Country	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IvR
AFE	Africa East	64	27	41	52	32	40
AFW	Africa West	77	20	46	54	9	78
ALB	Albania	-	-	-	-	61	15
ALG	Algeria	-	-	-	-	26	32
AND	Andorra	-	-	-	-	-	65
ARA	Arab countries	80	38	53	68	23	34
ARG	Argentina	49	46	56	86	20	62
ARM	Armenia	-	-	-	-	61	-
AUL	Australia	36	90	61	51	21	71
AUT	Austria	11	55	79	70	60	63
AZE	Azerbaijan	-	-	-	-	61	22
BAN	Bangladesh	80	20	55	60	47	20
BLR	Belarus	-	-	-	-	81	15
BEL	Belgium	65	75	54	94	82	57
BEF	Belgium French	67	72	60	93	-	-
BEN	Belgium Netherl	61	78	43	97	-	-
BOS	Bosnia	-	-	-	-	70	44
BRA	Brazil	69	38	49	76	44	59
BUL	Bulgaria	70	30	40	85	69	16
BUF	Burkina Faso	-	-	-	-	27	18
CAN	Canada	39	80	52	48	36	68
CAF	Canada French	54	73	45	60	-	-
CHL	Chile	63	23	28	86	31	68
CHI	China	80	20	66	30	87	24
COL	Colombia	67	13	64	80	13	83
COS	Costa Rica	35	15	21	86	-	-
CRO	Croatia	73	33	40	80	58	33
CYP	Cyprus	-	-	-	-	-	70
CZE	Czech Rep	57	58	57	74	70	29
DEN	Denmark	18	74	16	23	35	70
DOM	Dominican Rep	-	-	-	-	13	54
ECA	Ecuador	78	8	63	67	-	-
EGY	Egypt	-	-	-	-	7	4
SAL	El Salvador	66	19	40	94	20	89
EST	Estonia	40	60	30	60	82	16
FIN	Finland	33	63	26	59	38	57
FRA	France	68	71	43	86	63	48
GEO	Georgia	-	-	-	-	38	32
GER	Germany	35	67	66	65	83	40
GEE	Germany East	-	-	-	-	78	34
GHA	Ghana	-	-	-	-	4	72
GBR	Great Britain	35	89	66	35	51	69
GRE	Greece	60	35	57	112	45	50
GUA	Guatemala	95	6	37	101	-	-
HOK	Hong Kong	68	25	57	29	61	17
HUN	Hungary	46	80	88	82	58	31
ICE	Iceland	-	-	-	-	28	67
IND	India	77	48	56	40	51	26
IDO	Indonesia	78	14	46	48	62	38
IRA	Iran	58	41	43	59	14	40
IRQ	Iraq	-	-	-	-	25	17
IRE	Ireland	28	70	68	35	24	65
ISR	Israel	13	54	47	81	38	-
ITA	Italy	50	76	70	75	61	30

JAM	Jamaica	45	39	68	13	-	-
JPN	Japan	54	46	95	92	88	42
JOR	Jordan	-	-	-	-	16	43
KOR	Korea South	60	18	39	85	100	29
KYR	Kyrgyz Rep	-	-	-	-	66	39
LAT	Latvia	44	70	9	63	69	13
LIT	Lithuania	42	60	19	65	82	16
LUX	Luxembourg	40	60	50	70	64	56
MAC	Macedonia Rep	-	-	-	-	62	35
MAL	Malaysia	104	26	50	36	41	57
MLI	Mali	-	-	-	-	20	43
MLT	Malta	56	59	47	96	47	66
MEX	Mexico	81	30	69	82	24	97
MOL	Moldova	-	-	-	-	71	19
MNG	Montenegro	-	-	-	-	75	20
MOR	Morocco	70	46	53	68	14	25
NET	Netherlands	38	80	14	53	67	68
NZL	New Zealand	22	79	58	49	33	75
NIG	Nigeria	-	-	-	-	13	84
NOR	Norway	31	69	8	50	35	55
PAK	Pakistan	55	14	50	70	50	0
PAN	Panama	95	11	44	86	-	-
PER	Peru	64	16	42	87	25	46
PHI	Philippines	94	32	64	44	27	42
POL	Poland	68	60	64	93	38	29
POR	Portugal	63	27	31	104	28	33
PUE	Puerto Rico	-	-	-	-	0	90
ROM	Romania	90	30	42	90	52	20
RUS	Russia	93	39	36	95	81	20
RWA	Rwanda	-	-	-	-	18	37
SAU	Saudi Arabia	-	-	-	-	36	52
SER	Serbia	86	25	43	92	52	28
SIN	Singapore	74	20	48	8	72	46
SLK	Slovak Rep	104	52	110	51	77	28
SLV	Slovenia	71	27	19	88	49	48
SAF	South Africa	-	-	-	-	34	63
SAW	South Africa white	49	65	83	49	-	-
SPA	Spain	57	51	42	86	48	44
SUR	Suriname	85	47	37	92	-	-
SWE	Sweden	31	71	5	29	53	78
SWI	Switzerland	34	68	70	58	74	66
SWF	Switzerland French	70	64	58	70	-	-
SWG	Switzerland German	26	69	72	56	-	-
TAI	Taiwan	58	17	45	69	93	49
TAN	Tanzania	-	-	-	-	34	38
THA	Thailand	64	20	34	64	32	45
TRI	Trinidad and Tobago	47	16	58	55	13	80
TUR	Turkey	66	37	45	85	46	49
USA	U.S.A.	40	91	62	46	26	68
UGA	Uganda	-	-	-	-	24	52
UKR	Ukraine	-	-	-	-	86	14
URU	Uruguay	61	36	38	100	26	53
VEN	Venezuela	81	12	73	76	16	100
VIE	Vietnam	70	20	40	30	57	35
ZAM	Zambia	-	-	-	-	30	42
ZIM	Zimbabwe	-	-	-	-	15	28

APÊNDICES

Apêndice I – Guião de Entrevista Para as Empresas-mãe

Instituto Politécnico de Lisboa
Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa
Mestrado em Gestão e Empreendedorismo

Gestão do Conhecimento em Contexto de Internacionalização: a transferência de conhecimento para as subsidiárias e a influência dos fatores culturais neste processo

GUIÃO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADO PARA AS EMPRESAS-MÃE

Data: __ / __ / __ **Hora:** _____

Caracterização da Empresa

Nome: _____

Área de Atuação: _____

Localização: _____

Perfil do Entrevistado

Nome: _____

Formação Académica: _____

Função: _____

A. Transferência de conhecimento entre a Empresa-mãe e a Subsidiária

Existindo a necessidade de transferir conhecimento entre colegas e/ou departamentos, da empresa-mãe para a subsidiária, face a debilidade que Angola apresenta a nível de quadros qualificados e profissionais para apoiarem a criação e o desenvolvimento da subsidiária. Gostaria de obter as questões abaixo descritas a fim de cumprir com o objetivo central da investigação: analisar como ocorre o processo de transferência de conhecimento para as subsidiárias angolanas, elucidando a influência dos aspetos culturais neste processo.

1. Existem diversos meios para transferir o conhecimento entre as unidades organizacionais. Sendo assim, de acordo com os itens abaixo, quais são os principais mecanismos utilizados na transferência de conhecimento entre a empresa-mãe e a subsidiária? Poderia explicar-me o porquê?

Comunicação Escrita	Comunicação Direta	Socialização
---------------------	--------------------	--------------

Manuais <input type="checkbox"/>	Reuniões internacionais <input type="checkbox"/>	Expatriação <input type="checkbox"/>
Base de dados (via intranet) <input type="checkbox"/>	Viagens internacionais <input type="checkbox"/>	
Instruções escritas <input type="checkbox"/>	Formações internacionais <input type="checkbox"/>	
Projetos Operativos <input type="checkbox"/>		

2. Estes recursos utilizados permitem que a transferência de conhecimento seja bem-sucedida? De que maneira?

3. Existe algum tipo de dificuldade ou resistência neste processo de transferência entre a casa-mãe e a unidade em Angola? Se sim, que barreiras ou resistências são encontradas?

Falta de motivação da parte da empresa-mãe em transferir e/ou da subsidiária em utilizar o novo conhecimento, estimulada pela possibilidade de perda da posição de privilégio.	<input type="checkbox"/>
Falta de disposição em atribuir recursos, pessoal e tempo de apoio à transferência.	<input type="checkbox"/>
Inexistência de incentivos para estimular a partilha do conhecimento.	<input type="checkbox"/>
Falta de confiança por parte da subsidiária por considerar que a empresa-mãe não é especialista no negócio e que a transferência não origina melhorias de eficiência para a organização.	<input type="checkbox"/>
Incapacidade da subsidiária em absorver e reter o novo conhecimento transferido e colocá-lo em prática na criação de novos produtos.	<input type="checkbox"/>
Síndrome do «não inventado aqui», ou seja, existe uma relutância da subsidiária em aceitar novos conhecimentos gerados pela empresa-mãe.	<input type="checkbox"/>
Resistência cultural por parte da empresa-mãe e da subsidiária.	<input type="checkbox"/>

B. Cultura Organizacional e Cultura Nacional (local)

4. Quais são as principais características da cultura organizacional da empresa-mãe?

5. Existe influência destas características na transferência de conhecimento para a subsidiária angolana? Se sim, é uma influência positiva e/ou negativa? Poderia explicar-me de que maneira? Qual é o papel do gestor da empresa-mãe, nesta influência, enquanto líder?

6. Quais são as principais diferenças e/ou semelhanças da cultura angolana em relação a portuguesa? Existe alguma diferença e/ou semelhança em relação a cultura portuguesa?

7. Existe algum tipo de influência (facilitam ou dificultam) destas diferenças e/ou semelhanças na transferência de conhecimento da empresa-mãe para a filial? Poderia explicar-me porquê?

8. Angola obriga a mudar ou acrescenta valor? Poderia explicar-me o porquê, em ambos os casos? Qual é o papel gestor/líder?

9. Existem portugueses expatriados? Como é que explica o seu relacionamento com os angolanos na subsidiária?

10. Para finalizar, gostaria de fazer algum comentário adicional?

Muito Obrigado pela sua Disponibilidade e Colaboração

Apêndice II – Guião de Entrevista Para as Subsidiárias

Instituto Politécnico de Lisboa

Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa

Mestrado em Gestão e Empreendedorismo

Gestão do Conhecimento em Contexto de Internacionalização: a transferência de conhecimento para as subsidiárias e a influência dos fatores culturais neste processo

GUIÃO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADO PARA AS SUBSIDIÁRIAS

Data: __ / __ / __ **País:** Angola

Caracterização da Subsidiária

Nome: _____

Área de Atuação: _____

Localização: _____

Origem da Subsidiária: *Joint Venture* *Greenfield* Aquisição

Outra _____

Perfil do Inquirido

Nome: _____

Formação Académica: _____

Função: _____

Nacionalidade: _____

Questões

A. Transferência de conhecimento entre a Empresa-mãe e a Subsidiária

- a) De acordo com os mecanismos de transferência de conhecimento existentes, assinale os mais importantes para a realidade da subsidiária.

Comunicação por escrito, através da criação de manuais e projetos operativos para orientar a implementação e divulgação.	<input type="checkbox"/>
Existência de uma base de dados entre a empresa-mãe e a subsidiária.	<input type="checkbox"/>
Realização de reuniões com os principais gestores da empresa-mãe.	<input type="checkbox"/>
Realizamos formações na empresa-mãe.	<input type="checkbox"/>
Envio de expatriados para a subsidiária.	<input type="checkbox"/>

Comente.

- b) Existe algum tipo de dificuldade neste processo de transferência entre a casa-mãe e a unidade em Angola?

Sim Não

Se sim, assinale as barreiras existentes.

Falta de motivação da parte da empresa-mãe em transferir e/ou da subsidiária em utilizar o novo conhecimento, estimulada pela possibilidade de perda da posição de privilégio.	<input type="checkbox"/>
Falta de disposição em atribuir recursos, pessoal e tempo de apoio à transferência.	<input type="checkbox"/>
Inexistência de incentivos para estimular a partilha do conhecimento.	<input type="checkbox"/>
Falta de confiança por parte da subsidiária por considerar que a empresa-mãe não é especialista no negócio e que a transferência não origina melhorias de eficiência para a organização.	<input type="checkbox"/>
Incapacidade da subsidiária em absorver e reter o novo conhecimento transferido e colocá-lo em prática na criação de novos produtos.	<input type="checkbox"/>
Síndrome do «não inventado aqui», ou seja, existe uma relutância da subsidiária em aceitar novos conhecimentos gerados pela empresa-mãe.	<input type="checkbox"/>
Resistência cultural por parte da empresa-mãe e da subsidiária.	<input type="checkbox"/>

Poderia Comentar?

B. Cultura Organizacional e Cultura Nacional (local)

- a) Existe alguma influência (positiva e/ou negativa) das características da cultura organizacional na transferência de conhecimento para a subsidiária angolana?

Positiva Negativa

Poderia Comentar?

- b) Existe algum tipo de influência das características culturais portuguesas e das angolanas no processo de transferência de conhecimento para a subsidiária angolana?

Poderia Comentar?

Gostaria de Fazer algum comentário adicional?

Muito Obrigado pela sua Disponibilidade e Colaboração

Apêndice III – Tabela de Comparação entre os Resultados Observados e os Esperados

Categories	Subcategories	Resultados Observados	Resultados Esperados - Explicação
Transferência de Conhecimento	Mecanismos	Transmissão de conhecimento por meio dos principais mecanismos: manuais, base de dados, formações na casa mãe, as TIC e a expatriação.	Em consonância com Davenport & Prusak (1998 <i>apud</i> Camara <i>et al</i> 2010) – A transferência de conhecimento torna-se mais eficaz, quando se utilizam mecanismos informais.
		A expatriação é o principal mecanismo para a socialização do conhecimento.	Em concordância com Martins (2010) e Fleury (2010) - os mecanismos de socialização, apesar de caros, são os ideais para transmissão de conhecimentos tácitos e dificilmente codificados; permite ainda a redução do risco da perda de conhecimento. Com este meio valoriza-se as visitas de trabalho e a aprendizagem via experiências partilhadas.
	Barreiras	A falta de motivação da subsidiária em receber e utilizar o novo conhecimento, a inexistência de incentivos para estimular a partilha de conhecimento, a incapacidade dos indivíduos, na filial, absorverem, reterem e colocarem em prática o novo conhecimento transferido e a resistência cultural foram as principais barreiras identificadas nas filiais.	Em conformidade com Martins (2010) – A existência de barreiras nas subsidiárias, revela a necessidade de expatriados portugueses, para facilitar o processo de transferência de conhecimento.
Cultura	Organizacional	A cultura organizacional é relevante na transferência de conhecimento, pois condiciona este mesmo processo.	Confirmando o que Cunha (2011), Martins (2010), Silva (2010), Bertoia & Fleury (2011), Voel & Han (2005), Nonaka <i>et al</i> , (2004) mencionaram em seus trabalhos - que o contexto cultural exerce influência sobre a transferência de

			conhecimento,
		Existe impacto positivo da cultura organizacional na transferência de conhecimento.	A cultura organizacional da empresa-mãe é vista em uniformidade com as teorias de Martins (2010); Silva (2010); Bertoia & Fleury (2011)) – a cultura organizacional é essencial no processo de transferência de conhecimento, pois incita um maior contacto entre líderes e todos os indivíduos, na filial estrangeira, via socialização,
	Nacional	Há influência da cultura nacional na transferência de conhecimento.	Confirmando o que Cunha (2011), Martins (2010), Silva (2010), Bertoia & Fleury (2011), Voel & Han (2005), Nonaka <i>et al</i> , (2004) mencionaram em seus trabalhos - que o contexto cultural exerce influência sobre a transferência de conhecimento,
		As semelhanças e diferenças culturais influenciam positivamente a transferência de conhecimento e na atuação das filiais angolanas, numa perspectiva de longo prazo.	Corroborando com Bhagt <i>et al</i> , (2002 <i>apud</i> Silva, 2010); Silva (2010); Bertoia & Fleury, (2011) – quando os contextos culturais são similares e se consegue combinar traços culturais, a transferência de conhecimentos tácitos é facilitada evidenciando-se ganhos e vantagens competitivas.