

UNIVERSIDADE POSITIVO
PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA, INOVAÇÃO E
EMPREENDEDORISMO

TESE DE DOUTORADO

**GESTÃO INTERCULTURAL DO CONHECIMENTO E
CAPACIDADES DINÂMICAS: uma proposta conceitual para
competência de resposta**

GISLAINE MARTINELLI BANISKI

CURITIBA

2018

GISLAINE MARTINELLI BANISKI

**GESTÃO INTERCULTURAL DO CONHECIMENTO E
CAPACIDADES DINÂMICAS: uma proposta conceitual para
competência de resposta**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor em Administração, ao Programa de Mestrado e Doutorado em Administração – PMDA, da Universidade Positivo.

Orientador: Prof. Dr. Sergio Bulgacov

CURITIBA

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca da Universidade Positivo - Curitiba – PR
Priscila Fernandes de Assis – CRB9/1852

B217 Baniski, Gislaine Martinelli.

Gestão intercultural do conhecimento e capacidades dinâmicas:
uma proposta conceitual para competência de resposta. / Gislaine
Martinelli Baniski. — Curitiba: Universidade Positivo, 2018.
210 f. : il.

Tese (Doutorado) – Universidade Positivo, Programa de Pós-
graduação em Administração, 2018.

Orientador: Prof. Dr. Sergio Bulgacov.

1. Administração. 2. Gestão do conhecimento. 3. Estrutura
analítica de projeto. 4. Competências essenciais. I. Bulgacov,
Sergio. II. Título.

CDU 65.011.8

AGRADECIMENTOS

Ao findar esta jornada, necessário se faz refletir e agradecer a tantas pessoas que contribuíram para esta conquista. Manifesto meu muito obrigada:

- à Deus, pai e criador, obrigada pelas oportunidades que me deste para que eu pudesse me desenvolver e por fortalecer minha fé;
- à toda minha família, em especial meu esposo Carlos Alberto Baniski, pelo apoio, paciência e total comprometimento com o que é importante para nós, e a meus filhos Carlos Eduardo e Julia, que fazem tudo valer a pena;
- aos colegas e amigos do PMDA, em especial aos que compartilharam tantos desafios juntos: Adriana Fabrini Diniz, Adilson Carlos da Rocha, Cesar Abud Limas, Larissa Mongruel Martins, Osvaldo Callegari, Rosaly Machado, Rosemary Martins Roberto, Rubia Mayer Biscaia, Zelia Halicki; e, na reta final, Eliane Pietrowski;
- ao Prof. Dr. Sergio Bulgacov, pela orientação e por compartilhar ensinamentos com paciência e generosidade; e ao Prof. Dr. Bruno Henrique Rocha Fernandes pela condução no início da jornada;
- à prof.^a Dra. Rosana Silveira Reis, pela acolhida, ensinamentos e em especial, por ajudar a ampliar meus horizontes;
- à prof.^a Dra Faimara do Rocio Strahus, pela dedicação e recomendações para melhoria do meu trabalho;
- à Volvo do Brasil, nas pessoas do Sr. Rubens Cieslak e Carlos Ogliari, agradeço pela oportunidade e confiança,
- à todos os professores e funcionários do Programa de Mestrado e Doutorado PMDA da Universidade Positivo, em especial ao Prof. Dr. Pedro José Steiner;
- à todos aqueles que me apoiaram direta e indiretamente, amigos que torceram por minhas vitórias e entenderam minhas ausências.
- e ao meu pai querido (*in memoriam*) que, infelizmente, não conseguiu presenciar a conclusão desta minha caminhada.

A todos, meu mais sincero agradecimento!

A educação não transforma o mundo.

A educação muda as pessoas.

As pessoas transformam o mundo!

(Paulo Freire)

RESUMO

Esta tese propôs-se a analisar como as práticas de gestão intercultural do conhecimento, aplicadas a projetos interculturais atuam na competência de resposta enquanto mobilizadora de Capacidades Dinâmicas. Para esta investigação, apoiou-se na fundamentação teórica envolvida na compreensão da gestão do conhecimento, capacidades dinâmicas e interculturalidade nas organizações. Visando atingir o objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa qualitativa, descritiva que se configurou num estudo de caso. A organização foco do estudo é uma multinacional de origem sueca, atuante no ramo automotivo, que apresenta competição e dinamicidade no setor. A empresa apresenta um sistema de gestão do conhecimento institucionalizado, atua com equipes interculturais e demonstra indícios de capacidades dinâmicas verificáveis por inovação, articulação e codificação do conhecimento, além de experiência acumulada. Para proceder-se à análise da pergunta de pesquisa, foi realizada uma coleta de dados primários por meio de entrevistas a 27 funcionários, em sua maioria em funções de direção e gerência, e observação direta na subsidiária no Brasil e na matriz na Suécia. Os dados secundários são originários de documentação interna fornecida pela empresa, como manuais, relatórios e matérias disponíveis no *site* corporativo, além de reportagens públicas sobre a empresa. Após o processo de análise de conteúdo evidenciou-se que as práticas de gestão intercultural do conhecimento são mobilizadoras de capacidades dinâmicas e, um novo conceito emergiu dos dados – competência de resposta. A análise dos dados originários da equipe intercultural de projetos permite afirmar que a articulação interna dos recursos de conhecimento da empresa, associados ao contexto capacitante da organização, permitiu resultados superiores à equipe, em termos de prazos, qualidade e valor agregado. Assim, esta tese propõe o conceito de competência de resposta como sendo: "competências desenvolvidas pela organização e seus participantes que permitem articular e mobilizar as capacidades organizacionais de modo a atingir resultados superiores para a organização e seus *stakeholders* envolvidos no processo de produção ou prestação de serviço em termos de tempo, qualidade e agregação de valor". Esta competência de resposta seria um elemento antecedente à capacidade dinâmica, permitindo à organização condições de rearticulação para a agilidade e para responder a ambientes hipercompetitivos. Adicionalmente, um esquema interpretativo do contexto capacitante e do contexto de resultado (proposto por esta tese) permite avançar as discussões que envolvem a gestão intercultural do conhecimento e seu impacto em capacidades dinâmicas, bem como outros construtos que se inter-relacionam como o contexto capacitante e as contribuições de equipes interculturais de projetos.

Palavras-chave: gestão intercultural do conhecimento, capacidades dinâmicas, interculturalidade, competência de resposta, contexto capacitante.

ABSTRACT

This thesis aims to analyze how the practices of intercultural knowledge management, applied to intercultural projects act in response competence while mobilizing Dynamic Capabilities. For this research, it was based on the theoretical foundation involved in the understanding of knowledge management, dynamic capacities and interculturality in organizations. Aiming to reach the proposed objective, a qualitative, descriptive research was carried out that was configured in a case study. The focus of the study is a Swedish multinational, active in the automotive industry, which presents competition and dynamism in the sector. The company presents an institutionalized knowledge management system, acts with intercultural teams and demonstrates evidence of dynamic capabilities verifiable by innovation, articulation and codification of knowledge, as well as accumulated experience. In order to analyze the research question, a primary data collection was performed through interviews with 27 employees, mostly in management and management roles, and direct observation in the Brazilian subsidiary and head office in Sweden. The secondary data originate from internal documentation provided by the company, such as manuals, reports and materials available on the corporate website, as well as public reports on the company. After the content analysis process, it became clear that the practices of intercultural knowledge management are dynamic mobilizers, and a new concept emerged from the data - response competence. The analysis of the data originating from the intercultural team of projects allows us to infer that the internal articulation of the company's knowledge resources, associated to the organization's enabling context, allowed superior results to the team in terms of deadlines, quality and added value. Thus, this thesis proposes the concept of responsiveness as: "competencies developed by the organization and its participants that allow articulating and mobilizing organizational capacities in order to achieve superior results for the organization and its stakeholders involved in the process of production or delivery of service in terms of time, quality and value aggregation. "This responsiveness would be an antecedent to the dynamic capacity, allowing the organization to re-articulation conditions for agility and to respond to hypercompetitive environments. In addition, an interpretive schema of the enabling context and result context (proposed by this thesis) allows to advance the discussions that involve the intercultural management of knowledge and its impact on dynamic capacities, as well as other interrelated constructs such as the enabling context and the contributions of intercultural project teams.

Keywords: intercultural knowledge management, dynamic capabilities, interculturality, responsiveness, enabling context.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS:	10	
LISTA DE QUADROS:	12	
LISTA DE SIGLAS	13	
1	INTRODUÇÃO	14
1.1	FORMULAÇÃO DA PERGUNTA DE PESQUISA.....	17
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA	19
1.2.1	Objetivo Geral	19
1.2.2	Objetivos específicos:.....	19
1.3	JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	19
1.4	ESTRUTURA DA TESE	26
2	QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA	27
2.1	CULTURA E INTERCULTURALIDADE.....	27
2.1.1	Cultura Organizacional e Nacional.....	29
2.1.2	Equipes interculturais	36
2.2	GESTÃO DO CONHECIMENTO	41
2.2.1	Gestão do Conhecimento e a influência do contexto	56
2.2.2	Gestão Intercultural do Conhecimento	60
2.3	CAPACIDADES DINÂMICAS.....	62
2.4	CAPACIDADES DINÂMICAS E GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	74
2.5	MODELO TEÓRICO EMPÍRICO	79
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	82
3.1	PERGUNTA DE PESQUISA	82
3.2	COMPOSIÇÃO BIBLIOGRÁFICA	84
3.3	DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	86
3.3.1	Interculturalidade.....	87
3.3.2	Gestão do Conhecimento.....	87
3.3.3	Gestão Intercultural do Conhecimento	89
3.3.4	Capacidades Dinâmicas	89
3.3.5	Rotinas	92

3.3.6	Competência de resposta	93
3.3.7	Definições complementares:.....	93
3.4	DESIGN DA PESQUISA	94
3.4.1	Caracterização do caso em análise	96
3.4.2	Procedimentos de Coleta e análise de Dados	98
3.4.3	Limitações da pesquisa:.....	102
4	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	106
4.1	CARACTERIZAÇÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO COM ATUAÇÃO INTERCULTURAL E DE VALORAÇÃO DO CONHECIMENTO - O GRUPO VOLVO	106
4.1.1	A estrutura de governança da Volvo do Brasil.....	109
4.1.2	Canais de Relacionamento de troca de Conhecimento.....	113
4.1.3	A Gestão do Conhecimento na Volvo	116
4.1.3.1	A Volvo Group University	116
4.1.3.2	Academia de projetos da Volvo Group University	121
4.1.4	A Gestão do Conhecimento na Volvo do Brasil.....	127
4.2	CARACTERIZAÇÃO DE UM PROJETO INTERCULTURAL	135
4.2.1	Veículo Autônomo Canavieiro	135
4.3	PRÁTICAS DE GESTÃO INTERCULTURAL DO CONHECIMENTO	140
4.3.1	Concepção estratégica	140
4.3.2	Coordenação Gerencial em Práticas	146
4.3.3	Contexto Capacitante.....	151
4.4	RELAÇÃO ENTRE PRÁTICAS DE GIC E A COMPETÊNCIA DE RESPOSTA	156
4.5	GESTÃO INTERCULTURAL DO CONHECIMENTO, CONTEXTO CAPACITANTE, COMPETÊNCIA DE RESPOSTA E CAPACIDADES DINÂMICAS DA EMPRESA	163
5	CONCLUSÕES - CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	170
	REFERÊNCIAS	179
	APÊNDICES	200

LISTA DE FIGURAS:

Figura 1 - Framework para gerenciamento de equipes de projetos globais	38
Figura 2 - Área de domínio da Gestão do Conhecimento	48
Figura 3 - Mapa Integrativo da Gestão do Conhecimento:	49
Figura 4 - Dimensões da Gestão do Conhecimento	51
Figura 5 - Modelo SECI de Gestão do Conhecimento	53
Figura 6 - Modelo das cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional.	54
Figura 7 - Atividades na evolução do ciclo do conhecimento.....	54
Figura 8 - Framework para Contexto Capacitante em Gestão do Conhecimento	58
Figura 9 - Estrutura Lógica do Paradigma das Capacidades Dinâmicas.....	68
Figura 10 - Framework de Fundamentos para Capacidades Dinâmicas e performance dos negócios.....	69
Figura 11 - Modelo de pesquisa de capacidades dinâmicas	70
Figura 12 - Modelo Integrado de Capacidades Dinâmicas: Comportamentos, Habilidades, Processos e Mecanismos de Aprendizagem e Governança do Conhecimento	72
Figura 13 - Modelo dos antecedentes e consequências das capacidades dinâmicas	73
Figura 14 – Mecanismos de aprendizado e capacidades dinâmicas	76
Figura 15 - Fronteiras das capacidades dinâmicas e a gestão do conhecimento	77
Figura 16 - Ligação entre Capacidades Dinâmicas e Gestão do Conhecimento	78
Figura 17 - Modelo teórico-empírico	81
Figura 18 - Desenho da pesquisa.....	96
Figura 19 – Matriz de responsabilidade	111
Figura 20 - Estrutura Corporativa Volvo do Brasil	118
Figura 21 – Cópia de tela de vídeo institucional Volvo	119
Figura 22 - Tela de vídeo institucional da VGU - oportunidades para desenvolvimento pessoal.	119
Figura 23 -Tela de vídeo que aborda a característica da diversidade e multiculturalidade	120
Figura 24 - Estrutura da Volvo Group University em Academias Funcionais.....	121
Figura 25 - Portfólio de serviços da Academia de Projetos Volvo	123
Figura 26 - Etapas da Gestão e Compartilhamento do conhecimento na Volvo.....	124
Figura 27 - Cópia de tela do acervo Group Talks da VGU	126

Figura 28 - Cópia de tela de Group Talks promovido pela VGU.....	126
Figura 29 - Conceito de Gestão do Conhecimento para a Volvo do Brasil.....	127
Figura 30 - Esquema representativo da GC na Volvo do Brasil	129
Figura 31 - Processos e Ferramentas que registram e armazenam conhecimento.....	133
Figura 32 - Imagem do caminhão VM Autônomo	136
Figura 33 - Processo de Desenvolvimento de Produtos – DVP do Volvo Group.....	139
Figura 34 – Relações entre GIC, CD e competência de resposta	169

LISTA DE QUADROS:

Quadro 1 - Evidências e concordâncias da literatura	24
Quadro 2 - Estudos Bibliométricos sobre Gestão do Conhecimento	44
Quadro 3 – Conceitos de Gestão do conhecimento	47
Quadro 4 - Processos vitais para a gestão do conhecimento	50
Quadro 5 - Definições de Capacidade Dinâmica.....	65
Quadro 6 - Dados da pesquisa bibliométrica:.....	85
Quadro 7 – Interculturalidade.....	87
Quadro 8 – Gestão do Conhecimento.....	88
Quadro 9 – Gestão Intercultural do Conhecimento	89
Quadro 10 – Capacidades Dinâmicas	90
Quadro 11 – Indícios de Capacidade Dinâmica	92
Quadro 12 – Definições complementares.....	93
Quadro 13- Categorias utilizadas na análise de dados	101
Quadro 14 - Síntese dos Procedimentos – Protocolo de Pesquisa.....	104
Quadro 15 – Canais de Relacionamento com trocas de conhecimento com stakeholders.....	114
Quadro 16 - Valores Corporativos Volvo Group	141

LISTA DE SIGLAS

CD – Capacidades Dinâmicas

DC – Definição Constitutiva

DO – Definição Operacional

DVP – *Development Volvo Product*

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade

GC – Gestão do Conhecimento

GIC – Gestão Intercultural do Conhecimento

MNE – *Multinational Enterprise*

PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade

SBGC – Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento

SGV – Sistema de Gestão Volvo

VdB – Volvo do Brasil

VGU – *Volvo Group University*

VM – Autônomo – Veículo Médio Autônomo

VPS – *Volvo Production System*

1 INTRODUÇÃO

Estudos sobre estratégia nas organizações consideram a perspectiva das vantagens competitivas, que distinguem as organizações como relacionadas ao posicionamento de valor conquistado pela empresa (PORTER, 1989), outras abordagens percebem o uso de recursos internos como fonte de diferenciação duradoura, como na Visão Baseada em Recursos – VBR (BARNEY, 1991; PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984). Novas compreensões adicionam entendimento ao tema, como é o caso da perspectiva de Teece (TEECE, 2000, 2014a, 2016; TEECE; PISANO, 1994; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) que traz as capacidades dinâmicas da organização como um meio de mobilizar seus recursos internos para adaptar-se ou moldar o ambiente externo de modo a garantir sua perpetuidade. Ainda neste cenário, Nonaka e Takeuchi (1997) esclarecem sobre o impacto definitivo do conhecimento para as organizações, trazendo sua contribuição teórica sobre Gestão do Conhecimento, o que tem despontado como um frutífero campo de pesquisa.

Aliado a este contexto, o panorama econômico mundial e as exigências de competitividade global fizeram da mobilidade entre países um imperativo intercultural (FREITAS, 2008; TUNG, 2008). A interculturalidade tem obtido destaque nos estudos acadêmicos, pois, além da globalização e sua influência econômica, o acesso às informações tornou o mundo mais próximo, o transporte intercontinental ficou mais acessível e o intercâmbio entre países bastante utilizado, culturas diferentes puderam conhecer melhor outras, o que tornou a sociabilidade, as interrelações e o compartilhamento mais possíveis (EASTERBY-SMITH; LYLES, 2011; FREITAS, 2008; FLEURY, 2000; FRIEDMAN et al., 2012; HONG, 2010; WAARTS; VAN EVERDINGEN, 2005).

Para atuarem neste cenário, as organizações ampliaram o repertório de seus saberes, em especial envolvendo a dispersão e a apropriação do conhecimento, visando compreender de que forma o conhecimento tácito e o explícito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) poderiam contribuir com resultados organizacionais mais inovadores, permitindo resposta mais ágil às mudanças do ambiente (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Alguns entendimentos como, o de que o contexto em que o conhecimento se desenvolve é determinante para sua criação,

compartilhamento e uso, aliado à constância das trocas com o mundo exterior, esclareceram sobre os impactos do contexto capacitante na gestão do conhecimento e sua contribuição com os objetivos organizacionais (ALVARENGA NETO; CHOO, 2011; CHOO; ALVARENGA NETO, 2010; NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000). Neste cenário em que organizações atuam em ambientes distintos, como é o caso das multinacionais (MNC), é importante refletir sobre as diferenças entre países em termos de gestão, e as práticas gerenciais precisam considerar estas adaptações culturais ou institucionais. Por exemplo a regulação e o institucionalismo no país, as características da força de trabalho, o coletivismo ou o individualismo e também a centralidade dos mercados. Não somente a adaptação à cultura local, mas as possibilidades de atuação gerencial podem impactar na implementação e institucionalização de práticas de gestão e conseqüentemente ter impacto na performance organizacional (GERHART; FANG, 2005; OH; PIEPER; GERHART, 2010; RABL et al., 2014). Práticas bem adaptadas podem resultar em benefícios duradouros como: altos níveis de inovação, melhor qualidade de produto e serviço, menor rotatividade de pessoas (GERHART, 2008), além de homogeneidade nos procedimentos entre unidades organizacionais (ZOLLO; WINTER, 2002).

Frente a esse panorama, organizações multinacionais têm adotado o uso de equipes de projetos globais e destacam o impacto das ligações culturais, promovidas por expatriados, impatriados ou contatos virtuais, fazendo com que as organizações precisem desenvolver junto aos funcionários habilidades interculturais, que, segundo estudos como os de Abbott et al., (2013) são essenciais para o sucesso de projetos ou iniciativas envolvendo diferentes países. Pessoas responsáveis por propagar o conhecimento junto a outras nacionalidades precisam transitar entre várias identidades culturais, integrando o conhecimento de diferentes perspectivas para conseguir mais efetividade em equipes interculturais (ALLEN; LEE; REICHE, 2015; HINDS; LIU; LYON, 2011; YAGI; KLEINBERG, 2011). Mas, embora este fenômeno envolva o contingente destas organizações, os estudos ainda se mantêm tímidos em discutir a influência da interculturalidade para os resultados de equipes globais (HONG, 2010).

Ao se examinar estudos envolvendo os construtos Capacidade Dinâmica, Gestão do Conhecimento e Interculturalidade, percebe-se influência destes elementos na gestão organizacional. Alguns autores que pesquisam Capacidade Dinâmica incluem a Gestão do Conhecimento entre os componentes envolvidos ou antecedentes a estas, (BARRALES-

MOLINA; BUSTINZA; GUTIERREZ-GUTIERREZ, 2013; EASTERBY-SMITH; PRIETO, 2008; TEECE, 2007; ZOLLO; WINTER, 2002), outros analisam a Gestão do Conhecimento como geradora de Capacidade Dinâmica, tendo uma obra caracterizado definitivamente a união entre os temas (NONAKA; TEECE, 2001). Assim, as relações entre capacidade dinâmica e gestão do conhecimento foram exploradas pela literatura, embora muito espaço para investigação ainda reste (BULGACOV; PEREIRA, 2016; CHENG; YANG; SHEU, 2016; GUERRA et al., 2015; HUNG; LIEN; MCLEAN, 2009; LIN; SU; HIGGINS, 2016; PAARUP NIELSEN, 2006; SHER; LEE, 2004; TSENG; LEE, 2014), porém o impacto da interculturalidade, presente no contexto de organizações multinacionais, pode ser mais explorado.

Assim, evidencia-se uma lacuna teórica que explore a influência da interculturalidade, presente em equipes de projetos, nas práticas de Gestão Intercultural do Conhecimento, bem como se esta relação recursiva pode ser geradora de Capacidades Dinâmicas.

O domínio de interesse da capacidade dinâmica abrange vários níveis de análise dentro e fora da organização, engloba o conteúdo e o processo da estratégia, envolvendo inúmeras aplicações como inovação, aquisição, alianças, entrada no mercado, diversificação e mais (SCHILKE; HU; HELFAT, 2018). As rotinas organizacionais foram incorporadas como elementos importantes nas capacidades dinâmicas (TEECE, 2007; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) podendo ser compreendidas por meio do seu grau de estabilidade (EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZOLLO; WINTER, 2002). Embora, atividades como desenvolvimento de novos produtos, frequentemente tenham importantes aspectos rotinizáveis, como a geração de novas ideias, o processo como um todo, frequentemente ocorre em um *framework* estável de recorrência, tendo aspectos empreendedores na tomada de decisão (SCHILKE; HU; HELFAT, 2018). Ainda que as capacidades dinâmicas possam ser associadas à rotinas, seu grau de rotinização pode diferir entre instâncias individuais.

Assim, as rotinas ou práticas de gestão do conhecimento podem ser mobilizadoras de capacidades dinâmicas, entretanto, em um contexto intercultural, para impulsionarem inovação e outros elementos desejados pela organização, necessitam de certa adequação, fenômeno este que precisa ser melhor desvelado.

Com as análises apresentadas por este estudo a compreensão sobre a Gestão de Negócios Internacionais (*International Business - I.B.*) poderá ser ampliada, os construtos estudados serão analisados sobre sua aderência intercultural e como se dá esta interrelação. Além disso, o campo empírico poderá entender de modo mais confiável a ocorrência da interculturalidade em suas práticas de gestão, servindo-se de informação clara e refinada para balizar a tomada de decisão, em especial na aplicação, adaptação e institucionalização de práticas em todo o globo.

Este panorama conduz à especificação das fronteiras de compreensão do tema, viabilizada pela proposição da pergunta de pesquisa.

1.1 FORMULAÇÃO DA PERGUNTA DE PESQUISA

O ambiente volátil e competitivo onde estão imersas as organizações contemporâneas requer destas preparo e competência fazer frente a estas mudanças (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Uma das formas de flexibilizar a atuação global de organizações multinacionais é com a utilização de equipes interculturais (NONAKA; HIROSE; TAKEDA, 2016) que permitem estruturas mais versáteis, ramificando o conhecimento organizacional, ampliando a possibilidade de resposta rápida às demandas deste novo contingente, conduzindo a empresa ao desenvolvimento de capacidades dinâmicas.

Considera-se que, na aplicação de capacidades no contexto global, as diferenças culturais podem exercer influência na assimilação, institucionalização e adaptação de práticas podendo afetar a performance organizacional (FREITAS, 2008; GERHART; FANG, 2005; RABL et al., 2014; REIS et al., 2015). Adicionalmente, entende-se que a cultura organizacional que não retrata isomorfismo com a cultura nacional permite maior agência gerencial (GERHART, 2008), desencadeando assim uma gestão mais intercultural.

Os projetos interculturais geralmente são compostos por funcionários de diferentes países, portanto de culturas distintas, o que configura requisitos de agência gerencial (GERHART, 2008) sendo, neste trabalho assumidas como as condições organizacionais que

permitem observar e conduzir as práticas presentes nos diferentes projetos que envolvem os grupos interculturais. Essas práticas são observadas, em seu conjunto, como Gestão Intercultural do Conhecimento, sendo o termo empregado para caracterizar as ações das organizações orientadas para alinhar a formação de seus funcionários e adaptar práticas, tendo em vista os propósitos organizacionais.

Assim sendo, entende-se que a adequação de práticas requerida pela gestão intercultural do conhecimento desafia a estabilidade de rotinas para a mobilização de capacidades dinâmicas, como defendido por Zollo e Winter, (2002); atuando como fonte de criatividade e flexibilidade.

Desta forma, este estudo tem como pressuposto de que as práticas de gestão intercultural do conhecimento agem como impulsionadoras de capacidades dinâmicas, ampliam a competência de resposta de equipes de projetos e podem estar associadas a maiores níveis de criatividade e inovação.

Defende-se a tese de que as práticas de gestão intercultural do conhecimento capacitam a organização ao desenvolvimento de competência de resposta, sendo elemento antecedente à mobilização de capacidades dinâmicas.

A gestão intercultural do conhecimento atua como agente ativador das capacidades que venham a solucionar as questões presentes em grupos interculturais, culminando em uma espécie de retorno rápido, que foi denominado neste trabalho como “competência de resposta” que ampliaria as possibilidades de resultados do time.

Assim, as relações entre a competência de resposta, a gestão do conhecimento, os grupos interculturais e as capacidades dinâmicas, podem ser descritas de forma a constituir novas proposições de análise.

Como consequente, a pergunta de pesquisa que orienta este estudo busca investigar:

Como as práticas de gestão intercultural do conhecimento atuam na competência de resposta enquanto mobilizadora de Capacidades Dinâmicas da Volvo do Brasil?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Para promover a investigação relacionada à problematização apresentada, formulou-se objetivos gerais e específicos que serão apresentados nesta seção.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como as práticas de gestão intercultural do conhecimento, aplicadas a projetos interculturais, atuam na competência de resposta enquanto mobilizadora de Capacidades Dinâmicas.

1.2.2 Objetivos específicos:

- a) Caracterizar a atuação intercultural e de valorização do conhecimento de uma organização multinacional;
- b) Delinear um projeto intercultural da empresa;
- c) Caracterizar as práticas de gestão intercultural do conhecimento e o contexto capacitante presentes na empresa e no projeto intercultural;
- d) Analisar a relação entre as práticas de gestão intercultural do conhecimento e a competência de resposta do grupo intercultural;
- e) Analisar a relação entre a gestão intercultural do conhecimento, o contexto capacitante, a competência de resposta e as capacidades dinâmicas da empresa

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

As trocas culturais têm exercido influência no ambiente organizacional tanto diretamente, por meio de suas rotinas, cada vez mais imersas em transações com outros

países, fornecimento para clientes estrangeiros, processos de fusão, aquisição, parcerias, expatriação e equipes virtuais multiculturais, quanto têm afetado o próprio indivíduo, por meio do acesso à informação, comparação, viagem e exposição à cultura global, hoje mais facilitada e até mesmo estimulada pela tecnologia. Estes elementos conduzem ao imperativo intercultural (FREITAS, 2008; TUNG, 2008) e têm gerado estudos voltados tanto à compreensão sociológica do fenômeno quanto a seus impactos em vários campos do saber, em especial junto às organizações.

Neste cenário, o interesse em compreender de que forma organizações integram e reconfiguram sua base de recursos para tornarem-se mais competitivas tem gerado intenso debate acadêmico (BARRETO, 2010; DI STEFANO; PETERAF; VERONA, 2014; SCHILKE; HU; HELFAT, 2018). As pesquisas sobre as capacidades dinâmicas das organizações não têm sido uníssonas quanto aos resultados e conclusões apresentadas e o campo ainda carece de mais esclarecimento. Pesquisas empíricas sobre capacidades dinâmicas recebem críticas por parecerem de pouca integração com o desenvolvimento da teoria, muitas têm base empírica desconectada e apresentam falhas ao testar e estender a teoria no campo. (HELFAT et al., 2007; HILLIARD; GOLDSTEIN, 2018).

Uma das perspectivas sobre capacidade dinâmica afirma que as rotinas podem ser vistas como constituintes e repositórios de capacidades dinâmicas, contribuindo com a geração de novas capacidades operacionais que se alinhem com seu ambiente e estratégia (HILLIARD; GOLDSTEIN, 2018; ZOLLO; WINTER, 2002).

Estas rotinas podem armazenar e ramificar o conhecimento organizacional, viabilizando capacidades dinâmicas, que podem sofrer interferência de questões culturais, uma vez que em grupos de projetos, os participantes estão imersos em culturas nacionais distintas, o que pode servir como impulsionador ou limitador dos resultados do time (DÖNMEZ; GROTE; BRUSONI, 2016; HAJRO; GIBSON; PUDELKO, 2015; HONG, 2010; REIS, 2014; VAHTERA; BUCKLEY; ALIYEV, 2017). Ainda, a literatura não tem apresentado discussões suficientes que conduzam à compreensão destes elementos – gestão intercultural do conhecimento, capacidades dinâmicas e equipes interculturais – bem como suas interrelações, as análises têm debatido os temas de modo isolado (BRAHMA; MISHRA, 2015; HENRIQUES, 2012; SAPSED et al., 2002) há carência de evidenciação empírica (CARDOSO; MARTINS; KATO, 2015; TAKAHASHI et al., 2017) e a questão intercultural

fica silenciosa nestas discussões (HENRIQUES, 2012; HENRIQUES; ANTUNES; MACKE, 2013). Buscou-se então verificar como as temáticas de interculturalidade, gestão do conhecimento e capacidades dinâmicas eram abordadas nos debates acadêmicos.

Os avanços da teoria envolvendo estratégia organizacional têm considerado aspectos relevantes, em especial envolvendo as capacidades dinâmicas como um mecanismo agregador de conhecimento, ampliador da base de recursos e gerador de longevidade. As teorias envolvidas no estudo da gestão do conhecimento foram ligadas à geração de capacidades dinâmicas em modelos teóricos como os de Easterby-Smith e Prieto, (2008); Nonaka, Hirose e Takeda, (2016); Nonaka, Teece, (2001). Entretanto, embora reconheçam a influência do contexto na geração de capacidades, bem como na criação do conhecimento, o impacto da interação de culturas diferentes no espaço organizacional, especialmente em equipes interculturais, ainda é carente de exploração e evidência empírica (REIS, 2014; SACKMANN; FRIESL, 2007).

De acordo com estudos conduzidos por Henriques (2012) a gestão do conhecimento tem perecido por falta de entendimento acerca das relações de diversidade, como questões de linguagem, formação cultural, etnia, gênero e dimensões interculturais. Em especial a gestão intercultural do conhecimento e seus aspectos operacionais, a influência na cooperação entre subsidiárias de empresas multinacionais e como isto se dá no dia-a-dia organizacional tem sido negligenciada (FERREIRA; LI; SERRA, 2010; HENRIQUES, 2012).

A originalidade deste estudo se justifica no sentido da compreensão dos relacionamentos entre as práticas de gestão do conhecimento em ambientes interculturais, refletindo-se em competência de resposta, sendo geradoras de capacidades dinâmicas, uma vez que, como exposto nesta seção, as discussões atuais têm apresentado carência de tal abordagem.

Com a finalidade de verificar os estudos já realizados sobre os temas pesquisados, foi realizada uma pesquisa bibliométrica em bases de dados nacionais e internacionais, bem como em bancos de teses e dissertações. O ponto de partida foi a averiguação em bases nacionais dos termos de pesquisa “gestão do conhecimento”, “gestão intercultural do conhecimento”, “capacidades dinâmicas”, “competência de resposta” e “interculturalidade”, na sequência, os

termos equivalentes foram buscados em bases internacionais, o detalhamento desta busca está descrito no capítulo 3.

Estas buscas visaram averiguar as pesquisas envolvendo cada um dos temas isoladamente, também se buscou quais as pesquisas que estudavam os termos de modo inter-relacionado, estudos bibliométricos, pesquisas empíricas, teses, dissertações, bem como verificou-se se estes temas estavam presentes nas discussões conduzidas por revistas de maior relevância científica.

Desta averiguação, foi possível entender que, **no Brasil**, as publicações científicas ligadas à gestão do conhecimento demonstram tendência ascendente e tem a área de Ciências Sociais como predominante, a região Sudeste como área mais produtiva no tema, destaca-se a rede de pesquisa de Travassos e Rocha, cuja temática abrange engenharia de *software*, e os autores brasileiros têm publicado seus trabalhos em periódicos nacionais (ROCHA; HOFFMAN, 2014). A análise imbricada das categorias capacidade dinâmica, gestão do conhecimento ou gestão intercultural do conhecimento e interculturalidade não foi identificada nas bases consultadas.

A busca por estudos envolvendo o termo “gestão do conhecimento” demonstrou que o tema tem apresentado grande interesse de estudo, dentre 224 publicações, muitos autores despontavam com cerca de cinco trabalhos cada, evidenciando solidez e continuidade nos estudos. Entretanto a correlação com interculturalidade e capacidade dinâmica não foi encontrada. Os termos “gestão intercultural do conhecimento” e “competência de resposta” também não foram encontrados nas bases consultadas. Dentre os estudos que relacionavam a gestão do conhecimento com a cultura organizacional, destacava-se o impacto do ambiente adequado para a criação do conhecimento (BRAQUEHAIS et al., 2017; PAULISTA; CAMPOS; TURRIONI, 2010).

Com relação ao tema Capacidades Dinâmicas, a busca nas publicações brasileiras acessadas pela base Spell apontava os autores que mais publicavam no tema: Heitor Takashi Kato, Cláudia Cristina Bittencourt, Adriana Takahashi e Sergio Bulgacov, dentre outros que variavam entre estudos empíricos, abordagens relacionadas à Marketing e Tecnologia da Informação e alguns estudos conceituais e bibliométricos. O tema tem trajetória ascendente e desperta o interesse em sua evidenciação empírica, refinamento dos métodos de pesquisa e

transversalidade com outros campos do conhecimento (CARDOSO; MARTINS; KATO, 2013, 2015; PICOLI; SOUZA; TAKAHASHI, 2013; TAKAHASHI et al., 2017).

As publicações sobre capacidades dinâmicas apresentadas nas buscas, 52 resultados, caracterizavam a discussão ainda iniciante, se comparada ao número de trabalhos do tema gestão do conhecimento, porém apresentava um foco mais pertinente à área de gestão. Não se percebeu concentração de pesquisas em termos de autores (média de três publicações cada) e o tema tem crescido em debate e aprofundamento, embora carências foram apontadas como relacionadas à evidenciação empírica, aprofundamento metodológico, condicionantes e consistência interna (CARDOSO; MARTINS; KATO, 2015; MOREIRA; MORAES, 2016a, PICOLI; SOUZA; TAKAHASHI, 2013).

A interculturalidade nas pesquisas brasileiras tem sido muito associada a estudos sociológicos, envolvendo questões relativas à educação, linguagem, indígenas e minorias. Para se exemplificar, de 1018 teses e dissertações vinculadas ao tema no banco do Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES, somente seis teses retornaram como resultado da área de Administração.

Dentre as tendências de **pesquisa internacionais**, o debate envolvendo capacidades dinâmicas e gestão do conhecimento estão aquecidos. Em consulta às bases Web of Science, Science Direct, Scopus e Ebsco, os termos isolados retornaram com mais de 15.000 trabalhos, porém, os termos estudados conjuntamente resultaram em pouco mais de cem artigos. Da busca conjunta por capacidades dinâmicas, gestão do conhecimento e interculturalidade somente dois resultados retornaram e o termo *“cross-cultural knowledge management”* retornou seis trabalhos.

Após a filtragem inicial do portfólio bibliográfico, que pode ser visualizado no item 3.2 desta pesquisa, selecionando-se conforme a pertinência aos objetivos de pesquisa, buscou-se análises bibliométricas, revisões sistemáticas da literatura e *“research trends”* envolvendo os temas pretendidos.

De modo resumido, as recomendações de pesquisa futura têm se direcionado a fortalecer os construtos, buscar suporte empírico, alinhar mais os conceitos, ainda dispersos e fragmentados (AKHAVAN et al., 2016; ALAVI; LEIDNER, 2001a; BRAHMA; MISHRA,

2015; DWIVEDI et al., 2011; EDWARDS; HANDZIC; CARLSSON, 2003; FALLON-BYRNE; HARNEY, 2017; GERHART, 2008; KUMAR; MOHINDRA, 2015; SCHILKE; HU; HELFAT, 2018; SERENKO; DUMAY, 2015a; WANG; AHMED, 2007).

No intuito de verificar os fundamentos que subsidiam os temas de pesquisa, procedeu-se à compreensão das concordâncias entre os autores sobre os temas e suas interrelações. As evidências apresentadas pela literatura destacam que a Gestão do Conhecimento impulsiona Capacidades Dinâmicas e que a interculturalidade pode afetar as rotinas, processos e perspectivas individuais, afetando os resultados organizacionais. O quadro 1 resgata as principais evidências da literatura que subsidiam este estudo.

Quadro 1 - Evidências e concordâncias da literatura

Evidências da literatura	Fonte
A Gestão do Conhecimento está relacionada à mobilização de Capacidades Dinâmicas	(EASTERBY-SMITH, M., MIKHAILAVA, 2011; EASTERBY-SMITH; PRIETO, 2008; NONAKA; HIROSE; TAKEDA, 2016; NONAKA; TEECE, 2001)
A cultura nacional afeta as práticas organizacionais. Diferenças culturais tem influência nas práticas de gestão	(GERHART, 2008; GERHART; FANG, 2005; HAMMER, 2011; OH; PIEPER; GERHART, 2010; PITELIS; TEECE, 2010; RABL et al., 2014)
O contexto favorece a criação do conhecimento, permitindo compartilhamento de modelos mentais, criatividade ou diminuindo processos de repetição e conferência	(ALVARENGA NETO; CHOO, 2010; CHOO; ALVARENGA NETO, 2010; GONZALEZ; MARTINS, 2015; NONAKA; KONNO, 1998b; NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000)
A gestão do conhecimento é afetada pela orientação estratégica	(ALVARENGA NETO, 2005; CEPEDA; VERA, 2007; CHOO; ALVARENGA NETO, 2010; DENFORD, 2013; GUERRA et al., 2015)
A criação do conhecimento nas empresas é influenciada por fatores como cultura organizacional, liderança, estrutura e sistemas de incentivos que irão proporcionar o contexto social que irá permitir que pessoas de diferentes conhecimentos e interesses interajam.	(BRAQUEHAIS et al., 2017; NONAKA; KONNO, 1998b; NONAKA; VON KROGH, 2009; VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001)
Rotinas e homogeneização de práticas organizacionais levam a melhor eficiência e, podem ser consideradas fonte de capacidade dinâmica	(EISENHARDT; MARTIN, 2000; FELDMAN, 2017; ZOLLO; WINTER, 2002)

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Com a intensificação dos processos de internacionalização, pelo qual muitas empresas brasileiras passaram, especialmente iniciado na década de 90, em busca de mais competitividade, economias de escala, novos mercados e acesso a diferentes tecnologias, mudou a forma das empresas nacionais atuarem, principalmente influenciadas por processos de fusão, aquisição ou relações interorganizacionais (BRUNO CYRINO; PENIDO

BARCELLOS; TANURE, 2010; CHILD et al., 2012; FLEURY, 2000; FREITAS, 2008; HOFSTEDE et al., 2010). Ao se visualizarem as pesquisas realizadas no mundo sobre a interface da cultura nas adaptações das diferentes organizações no globo nota-se que muitos estudos têm se polarizado em comparações entre culturas do oriente e ocidente do globo (CHEN; MILLER, 2010; CHEN et al., 2008; RABL et al., 2014; TUNG, 2008); pesquisas comparam *frameworks* quantitativos em diferentes regiões, normalmente comparações entre subsidiárias de empresas em países culturalmente distantes obtém bastantes adeptos (HAMMER, 2011; HOFSTEDE et al., 2010; MCGRATH; O'TOOLE, 2014; TUNG, 2008; WAARTS; VAN EVERDINGEN, 2005); diversos autores defendem que devam ser adotadas abordagens qualitativas e interpretativistas sobre as diferenças e trocas culturais (ALVESSON, 2013).

Evidencia-se, portanto, carências na literatura sobre adaptações culturais no contexto brasileiro enfocando em especial as práticas de gestão e suas necessidades frente ao cenário da globalização.

Em suma, o avanço de pontes teóricas pode ser obtido pela análise imbricada da interculturalidade nas práticas de gestão do conhecimento em uma organização com atuação global, gerando capacidades dinâmicas que poderão significar diferencial estratégico duradouro. Assim, o conhecimento sobre Negócios Internacionais e Gestão Estratégica sedimenta-se e as teorias envolvendo Capacidades Dinâmicas e Gestão do Conhecimento obtém incrementos, discussão e evidenciação empírica.

Em termos práticos, uma possível contribuição empírica deste trabalho pode representar reflexões gerenciais referentes a vivências multiculturais com parcerias diversas, prováveis cenários futuros tanto para as grandes como para as médias e pequenas empresas. O constante crescimento da atuação do organizações multinacionais brasileiras que buscam efetividade nos resultados além-fronteiras e podem compreender melhor os impactos da gestão intercultural do conhecimento. Diversas organizações que se apoiam em equipes interculturais para promover compartilhamento do conhecimento, em especial em busca de inovações em produto, processo ou serviço podem atuar no sentido de institucionalizar práticas mais adequadas, impulsionadoras de capacidade dinâmica.

Além disso, a institucionalização do termo Gestão Intercultural do Conhecimento pode contribuir em uma abordagem mais efetiva que contemple a caracterização do cenário globalizado que as organizações experienciam. O contexto capacitante, sendo complementado pelo contexto de resultado, e a “competência de resposta” podem representar um fenômeno presente nos anseios de lideranças e gestores que visem a efetividade dos resultados de equipes de projetos ou na organização como um todo.

1.4 ESTRUTURA DA TESE

O presente estudo foi organizado em cinco capítulos que visam situar a pesquisa em seus aspectos introdutórios, teóricos, metodológicos, discussão e resultados.

Inicialmente, no **Capítulo 1**, são explanados os objetivos que subsidiam a presente pesquisa e justificativas teórica e prática que suportam o estudo.

No **Capítulo 2** é apresentado o quadro teórico de referência, contemplando as bases teóricas que sustentam o estudo, bem como pesquisas e achados que geram maior compreensão dos temas relacionados.

No **Capítulo 3** é explanada a escolha metodológica para garantir a cientificidade da pesquisa. São apresentados os delineamentos do estudo e esclarecidos os procedimentos para coleta, tratamento e análise de dados, além dos cuidados éticos na realização dos trabalhos.

No **Capítulo 4**, capítulo são apresentados os resultados e discussões deste trabalho.

No **Capítulo 5** obtém-se as considerações finais e conclusões após a finalização deste estudo.

2 QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

Este capítulo aborda os principais fundamentos teóricos que orientaram esta investigação. Apresenta a revisão da literatura envolvendo interculturalidade, cultura nacional e organizacional trazendo também estudos envolvendo equipes interculturais. Resgata a teoria envolvida no tema de gestão do conhecimento, a influência do contexto e a gestão intercultural do conhecimento. Com relação ao assunto capacidades dinâmicas, além dos pressupostos teóricos do tema em si, este foi relacionado à gestão do conhecimento, contemplando os estudos que adotam a relação entre estes tópicos.

2.1 CULTURA E INTERCULTURALIDADE

À medida que o homem evoluiu, foi substituindo ações instintivas por atos baseados na cultura, o que permitia a adaptação não somente ao meio, mas também ao próprio homem e as diferenças entre os povos passaram a ser mais bem explicadas por fatores culturais do que biológicos. À medida que mais estudos prosperaram, surgiu melhor coerência simbólica sobre o conjunto de práticas (sociais, econômicas, políticas) de uma sociedade ou grupo de indivíduos (CUCHE, 2012; ROCHER, 1999), o que foi melhorando o entendimento do tema.

Pode-se conceituar cultura considerando diferentes perspectivas que vão desde a visão da coletividade partilhada, como para Rocher (1999, p.105) que afirma que cultura “é um conjunto de maneiras de pensar, de sentir e de agir mais ou menos formalizadas que, sendo apreendidas e partilhadas por uma pluralidade de pessoas, servem, de uma maneira simultaneamente objetiva e simbólica, para organizar essas pessoas numa coletividade particular e distinta” à perspectiva de Geertz (2008), que defende que o conceito de cultura é semiótico, ou seja, o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, assumindo a cultura como essas teias. A análise dessas teias deve ser feita por uma

ciência interpretativa que busca analiticamente os significados, e não por uma ciência experimental que busca leis.

Também Alvesson (2013), entende que a cultura se refere ao nível de profundidade, conjuntos de significados parcialmente não conscientes, ideias e simbolismo que podem ser contraditórios e executados em diferentes grupos sociais. Para ele, cultura exige, portanto, interpretação e decifração; não pode ser colocada em uma fórmula ou modelo; normas não são o melhor veículo para entender a cultura.

Em um ponto de vista mais positivista, Schein (2009 p.16) afirma que:

A cultura de um grupo pode ser entendida como um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

Segundo Schein (2009), os grupos irão buscar estabilidade lidando com dois tipos de problema: a) Sobrevivência, crescimento e adaptação ao ambiente; b) Integração interna e capacidade de adaptar e aprender.

Ainda nesta linha de busca de um padrão, Hofstede (1980 p. 23) considera, por meio de um consenso de definições antropológicas, que “a cultura consiste em maneiras padronizadas de pensar, de sentir e de reagir, construída e transmitida por símbolos, que constituem as realizações distintivas dos grupos humanos”.

Os cruzamentos interculturais foram sendo melhor entendidos, perdendo-se a superstição do primitivo, de que somente culturas consideradas puras deveriam ser estudadas (CUCHE, 2012), assim, outros autores obtiveram destaque estudando a cultura em diferentes abordagens e contribuições tornando o tema um fértil terreno de pesquisa

Visando esclarecer a diferença entre multicultural, intercultural e transcultural, Fleuri, (2003) afirma que a multiculturalidade tem sido utilizada como categoria descritiva, analítica, sociológica ou histórica, para indicar uma realidade de convivência entre diferentes grupos culturais em um mesmo contexto social. Para Damázio, (2008) o multiculturalismo é normativo, já a sociedade multicultural é descritiva e referencia as múltiplas aglutinações de diferentes nacionalidades, estados sociais. O multiculturalismo tem conotação mais ligada a

movimentos sociais, que visam o reconhecimento das diferenças nas identidades pessoais, diversidade cultural e étnica, não estando relacionados a integração ou objetivando unir a multiculturalidade e sim manter a diferença (BARBOSA; VELOSO, 2007).

Já a interculturalidade traz uma concepção de perspectivas distintas entre grupos sociais, trazendo a singularidade de cada grupo (FLEURI, 2003); a interculturalidade pressupõe interação, que se produz com e sobre cada um dos parceiros da percepção, ação e relação cooperativa ou conflituosa (FREITAS, 2008); se caracteriza pela interação, principalmente representada pela comunicação e trocas mútuas por relações dialógicas e igualitárias visando a convivência e compreensão mútua dos envolvidos (BARBOSA; VELOSO, 2007; DAMÁZIO, 2008).

Enquanto que a transculturalidade pode ser entendida como o produto original da hibridização de elementos culturalmente diferentes (FLEURI, 2003).

Assim, na literatura que abrange a cultura social, a interculturalidade foi mais associada a processos de aculturação e trocas culturais ligadas principalmente à imigração e à miscigenação da sociedade (CUCHE, 2012; ROCHER, 1999).

A evolução foi transcorrendo, este processo foi encarado com mais naturalidade e os entrecruzamentos culturais motivaram mais atenção de estudiosos sociais. No campo das organizações os impactos da cultura nacional frente a cultura das organizações despertaram muito interesse, o que será apresentado na seção seguinte.

2.1.1 Cultura Organizacional e Nacional

Embora a cultura esteja expressa em todos os momentos da vida social do indivíduo, no mundo do trabalho ele percebe e adota comportamentos culturais específicos (CUCHE, 2012; FLEURY, 2000; GEERTZ, 2008). É influenciado por um contingente de pressupostos tão envolvente que acaba por mudar todo seu conjunto atitudinal e a forma como ele responde

à sociedade. Por esta razão deve ser conhecido o efeito que a cultura nacional exerce na vida de um indivíduo e quais seus impactos no cotidiano das organizações.

A dimensão cultural é central em todos os aspectos da vida organizacional. O “como” as pessoas em uma companhia pensam, sentem, valorizam e agem é guiado pelas ideias, significados e crenças de natureza cultural, socialmente compartilhadas (ALVESSON, 2013).

Por muito tempo o interesse no estudo da cultura organizacional era ligado à compreensão e ao interesse de imitar as culturas fortes ou bem-sucedidas (COLLINS; PORRAS, 1998). Com o tempo as fontes de sucesso tradicionais foram importando menos e a cultura foi sendo percebida como um meio de compreender a vida organizacional. Os aspectos culturais estão relacionados à história e tradição da empresa, são profundos e difíceis de entender e explicar; são primariamente intangíveis, são holísticos e coletivos, intersubjetivos e emocionais (ALVESSON, 2013).

Visando conceituar cultura organizacional, diversos autores posicionam-se em perspectivas algumas vezes distintas enfatizando aspectos mais semióticos, como Alvesson (2002 p.03), que afirma sobre a definição de cultura organizacional: "Falar sobre cultura organizacional parece que significa falar sobre a importância para as pessoas de simbolismo - de rituais, mitos, histórias e lendas - e sobre a interpretação dos acontecimentos, ideias e experiências que são influenciados e moldados pelos grupos dentro do qual eles vivem", onde significados e símbolos, valem mais que valores e pressupostos sobre a realidade social.

Em outras abordagens, aspectos da condução e modelagem da cultura são enfatizados, como Schein (2009) que afirma que a cultura organizacional está enraizada nas camadas mais profundas do grupo organizacional, nem sempre perceptíveis, mas que podem ser conhecidas e influenciadas:

Cultura é o resultado de um complexo processo de aprendizagem de grupo, que é apenas parcialmente influenciado pelo comportamento do líder. Mas se a sobrevivência do grupo estiver ameaçada em razão de elementos de sua cultura estiverem mal adaptados, é, em última instância, função das lideranças em todos os níveis da organização reconhecer e fazer algo em relação a essa situação. (SCHEIN, 2009, p. 11).

Schein (2009) apresenta um modelo de Níveis de Análise Cultural que ficou muito conhecido na literatura e que compreende:

- Artefatos: estruturas e processos organizacionais visíveis (difíceis de decifrar);

- Crenças e valores expostos: estratégias, metas, filosofias (justificativas expostas);
- Suposições Básicas: crenças, percepções, pensamentos e sentimentos (fonte última de valor e ação).

Desta forma, para Shein (2009), a análise dos artefatos, o sistema de crenças e valores e as suposições básicas compartilhadas pelos grupos de uma organização sinalizam as características da cultura desta organização. Nos **artefatos** encontram-se elementos visíveis, mas nem por isso mais fáceis de compreender, que vão desde o ambiente físico até o clima e a forma como as pessoas manifestam seu comportamento. Nas **crenças e valores** expostos se faz presente o alinhamento consciente de conduta esperada, geralmente alinhado por metas e procedimentos. Já nas **suposições básicas** estão crenças experimentadas e validadas a tal ponto que o grupo já as percebe como inquestionáveis, elas têm o *status* de verdadeiras, com pequena variação nas unidades sociais. Por não serem confrontadas, são difíceis de serem mudadas. Esta mudança é difícil porque desestabiliza o lado cognitivo e interpessoal dos membros de um grupo, gerando ansiedade, evento que tende a ser rejeitado (SCHEIN, 2009).

O intercâmbio entre padrões diferentes de pensar e agir pode influenciar os pressupostos organizacionais à medida que trocas fazem parte dos relacionamentos interpessoais. Schein, (2004 p. 15) esclarece:

O fenômeno social de interação, normalmente norteador pela convivência do ambiente de trabalho, e que, mesmo que espontânea e não sistemática promove, gradualmente, a um comportamento dotado de padrões e normas comuns, aceitas e repassadas às pessoas da empresa. Esta movimentação, espontânea é uma forma de construção da cultura, ou seja, a cultura de um grupo é formada contato a contato, pelo convívio e disseminada quando há um novo componente, bem como alterações destes padrões.

Smircich, (1983) defende uma abordagem mais interpretativa e subjetiva da cultura, afirma que os estudos sobre Cultura Organizacional tenderiam a visualizar a cultura de duas formas: como uma metáfora, considerando cultura algo que a organização é; ou como uma variável, considerando a cultura algo que a organização tem. Defende que nossos pensamentos são moldados pelas escolhas metafóricas. A percepção e conhecimento estão ligados em um processo interpretativo que é metaforicamente estruturado, permitindo entender um domínio de experiência em termos de outro. Estas interpretações serão influenciadas pelos pressupostos com relação ao *status* ontológico da realidade social (a questão objetiva e subjetiva) e sobre a natureza humana (a questão determinística e voluntarista).

Alvesson (2013) alerta sobre a visão, por vezes problemática, de considerar a cultura como única, como se refletisse mini sociedades. Ele retrata que a multipluralidade e as subculturas de uma organização precisam ser consideradas em pesquisas. Incentiva a reflexão sobre quais são os elementos-chave na produção e reprodução das manifestações culturais, quais os maiores direcionadores de forças por traz das crenças compartilhadas.

De acordo com Hofstede, (1997) cultura é a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo de outros. Considerando-se os entrecruzamentos entre distintas culturas nacionais e seus impactos nas organizações, os estudos de Hofstede (1980) ficaram muito conhecidos e até hoje são base para diversas pesquisas. Esse autor desenvolveu pesquisas envolvendo diversos países que, inicialmente desencadearam-se em quatro dimensões culturais a saber: distância do poder, resistência a incerteza, coletivismo e individualismo e masculinidades e feminilidades, posteriormente foi adicionada visão de longo e curto prazo (HOFSTEDÉ, 1980) e após novas inserções incluíram indulgência e restrição, como medidas de como as pessoas aproveitam a vida (HOFSTEDÉ; HOFSTEDÉ; MINKOV, 2010). Outra maneira de ver as dimensões da cultura pode ser feita considerando-se os estudos feitos pelo projeto Liderança Global e Efetividade do Comportamento Organizacional - GLOBE, no qual se propõe nove dimensões a serem aplicadas, algumas baseadas em Hofstede (1980), sendo todas elas: distância do poder; aversão à incerteza; coletivismo institucional; coletivismo em grupo; igualitarismo de gênero; assertividade; orientação para o futuro; para o desempenho e orientação humana (HOUSE et al., 2004).

A cultura de uma organização se desenrola em uma maneira processual; desenvolve-se através do tempo pelo qual a organização é fundada. As pessoas que compõem a organização engajam-se numa série de interações no ambiente de trabalho, então criam estruturas internas para responder a estas interações. Como resultado, uma identidade organizacional é criada, o que permite aos membros adotarem valores similares e agirem de formas semelhantes escolhendo padrões reconhecidos pela organização, para lidar com questões internas e externas. Alvesson (2013) vê cultura organizacional como um poderoso mecanismo de controle direcionando os comportamentos de indivíduos e grupos e uma ferramenta para criar homogeneidade nas interações individuais. Outra perspectiva envolvendo cultura organizacional destaca preocupação especial com a força de um dos elementos da cultura organizacional: as crenças compartilhadas que afetam pressupostos inconscientes determinam

como os membros percebem, pensam e sentem, como e por que eles se comportam de um modo em particular e porque certos valores são tidos como certos (SCHEIN, 2009).

A compreensão da cultura ainda pode ser entendida nos pressupostos da Teoria das Práticas. Nicolini, (2013) argumenta que as práticas culturais que envolvem um grupo precisam ser explicadas e não simplesmente registradas, é preciso olhar as práticas como fundamentais para a produção, reprodução e transformação das questões sociais. Esta abordagem percebe as práticas e as atividades como um processo em contínuo desenvolvimento, que é complementado pela ação rotineira do corpo e dos recursos físicos ou materiais.

Com relação aos entrecruzamentos entre culturas, estudos multiculturais reforçam a importância de se considerar as diferenças culturais presentes em uma sociedade, como afirmou Tung (2008), deve-se questionar a homogeneidade cultural com as nações, além da suposição de estabilidade cultural ao longo do tempo.

A literatura internacional sobre interculturalidade, “*cross-cultural*”, ampliou a contribuição sobre as formas que os indivíduos agem e interpretam o mundo dos negócios e estes estudos vêm polarizando-se significativamente na cultura oriental *versus* a ocidental (CHEN; MILLER, 2010; CHEN et al., 2008; RABL et al., 2014; TUNG, 2008).

Considerando o campo da Administração, a compreensão atual das facetas da cultura organizacional foi desenvolvida nos anos 80, onde alguns pesquisadores mergulharam em um estudo de indústrias japonesas, atraídos pelo fato destas firmas aparentarem fazer o mesmo trabalho das empresas americanas, com a mesma tecnologia, porém de forma completamente diferente (GUPTA, 2011). Outros estudos investigam aspectos relacionados às diferenças culturais e seus impactos nas organizações (HAMMER, 2011; HOFSTEDE et al., 2010; MCGRATH; O’TOOLE, 2014; TUNG, 2008; WAARTS; VAN EVERDINGEN, 2005).

No que tange à cultura nacional brasileira, esta apresenta pontos distintos de outras culturas, o que merece ser foco de estudo (ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2007; BUENO; FREITAS, 2015b; FLEURY, 2000; TANURE; GONZALEZ-DUARTE, 2007).

Justamente estes pontos de divergência tem suscitado esforços nos processos de adaptação cultural de subsidiárias estrangeiras no Brasil. Segundo Tanure, (2016) o número de pessoas que participam dos processos de integração cultural aumentou de maneira

significativa nos últimos anos. Pessoas e cultura organizacional são consideradas o principal entrave dos processos de integração e adaptação envolvidos em aquisição e fusão. Assim, os dois maiores entraves que mais impactam no resultado da aquisição são os mesmos de doze anos atrás: diferenças entre culturas e aceitação dos funcionários (TANURE, 2016).

Estudar cultura organizacional no Brasil é um processo complexo. A começar pelas características do país, que demonstra uma heterogeneidade e peculiaridades em sua cultura e organização social. É um país de extremos, segundo Alcadipani e Crubellate, (2007) que apresenta desde relatos de problemas com o uso de mão de obra escrava até excelentes desempenhos em organizações de alta tecnologia; um país que exporta desde soja até aeronaves; um país de pluralismo étnico e ao mesmo tempo de exclusões, por tais motivos é impossível, segundo esses autores, estudar a cultura brasileira por meio de modelos preditivos de causa e efeito.

No Brasil obtiveram destaque pesquisas que concentram sua análise nas percepções da subjetividade envolvida nas trocas e relacionamentos culturais, internos ou externos (BALBINOT; MINGHINI; BORIM-DE-SOUZA, 2012; BUENO; FREITAS, 2015a, 2015b) bem como são conduzidos estudos que envolvem multinacionais brasileiras e sua caracterização e relações (BRUNO CYRINO; PENIDO BARCELLOS; TANURE, 2010; FLEURY, 2000; REIS et al., 2015; REIS; BORINI; FLEURY, 2014; TANURE; GONZALEZ-DUARTE, 2007).

A compreensão do panorama intercultural em multinacionais justifica-se em princípio, porque a diversidade de pessoas e ambientes nos quais multinacionais operam pode aumentar o número potencial de fontes de inovação e aprendizado. Interações entre indivíduos que possuem diferentes estruturas de conhecimento aumentam a capacidade da organização para fazer novas ligações, inovando para além do que um indivíduo pode atingir (EASTERBY-SMITH; LYLES, 2011).

Além disso, na atuação no contexto global, as diferenças culturais podem exercer influência na assimilação, institucionalização e adaptação de práticas de gestão, podendo afetar a performance organizacional (FREITAS, 2008; GERHART; FANG, 2005; RABL et al., 2014; REIS, 2010).

O impacto imediato está ligado à necessidade de reflexão sobre a cultura e as práticas organizacionais. As empresas que operam em diferentes países podem ter uma seleção extremamente refinada de práticas, mas se elas estiverem muito distantes dos valores culturais da matriz, a eficiência dessas práticas será perdida (OH; PIEPER; GERHART, 2010; RABL et al., 2014; TUNG, 2008).

Ainda deve-se considerar que, quando as organizações se envolvem em um processo de globalização do conhecimento local, devem também aplicar a capacidade de ação social, a competência e o desempenho eficaz da tarefa. Mais especificamente, o conhecimento de uma localidade deve gerar vantagem competitivas para outras unidades locais, como a redução de custos de fabricação, o compartilhamento de dados sobre clientes selecionados, a distribuição de um produto comum ou a adoção de programas de treinamento semelhantes (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001).

Estudos têm comprovado que a cultura nacional provê uma importante explicação para a variância na utilização de diferentes práticas, em diferentes países, por outro lado, requer-se cuidado em presumir que a cultura é fator explicativo para elementos não completamente evidenciados (GERHARDT, 2008). A cultura organizacional que não retrate isomorfismo com a cultura nacional permite maior agência gerencial, permitindo um sistema de gestão mais adaptável à variação intra-país (GERHART, 2008; GERHART; FANG, 2005).

Para ilustrar esta questão de variação intranacional, o Brasil, por ser o maior país em dimensão territorial da América Latina, apresenta claras distinções em sua cultura de norte a sul. Uma empresa que projete instalar-se no Nordeste terá impressões culturais bastante diversas de outra que se instale no Rio Grande do Sul. O aporte das funções organizacionais transcorrerá diferentemente nestes dois ambientes, mesmo sendo de um único território.

Algumas nacionalidades podem apresentar pontos convergentes com traços culturais do país a ser implantado, o que pode facilitar a adaptação. Uma multinacional japonesa, implantando operações no Brasil, pode encontrar aderências diferentes de uma empresa americana, por exemplo. Outras culturas podem apresentar pressupostos básicos não sedimentados na cultura local, tornando bastante difícil e longa a trajetória da adaptação cultural. Vale a pena investigar de modo mais refinado esta afirmação.

A globalização do conhecimento pressupõe a recriação em âmbito local (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001). Para esses autores, o conhecimento de uma empresa deve ser amalgamado com as expectativas locais e justificado com os valores locais.

O que se nota é que a habilidade de saber harmonizar a diversidade cultural pode ser um elemento impulsionador valioso na geração de inovação que possa desencadear diferencial competitivo tão desejado no atual cenário de mudanças de expectativas, tanto de clientes, como de funcionários, em especial os imersos em equipes interculturais e da sociedade como um todo.

2.1.2 Equipes interculturais

Para viabilizar iniciativas envolvendo diversas plantas industriais, empresas multinacionais desenvolvem grupos de projeto formados por componentes de variadas localidades (HENRIQUES; ANTUNES; MACKE, 2013; VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001). Diferentemente de expatriação e outras imersões culturais mais profundas, os membros de grupos de projeto continuam atuando em seus ambientes de costume, interagindo com outros países na maioria das vezes por meios eletrônicos e virtuais. Vem daí a importância de se conhecer melhor como se dão estas dinâmicas no campo organizacional.

Conforme afirmam Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) é natural que organizações expandam suas fronteiras nacionais e as motivações podem estar relacionadas à: busca de vantagens de custo sobre os concorrentes, como quando buscam localidades onde o custo dos fatores é mais baixo; busca por acesso a vantagens de diferenciação, ficando próximas a clientes exigentes; buscam mercados externos em crescimento; buscam acesso a tecnologias e inovações, ficando próximas a centros educacionais e científicas; parcerias com empresas locais ou talentos gerencias podem atrair para a expansão além fronteiras.

As consequências desta expansão geográfica incorrem em produção paralela de conhecimento local em diferentes localidades. Conforme alertam Von Krogh, Ichijo e Nonaka, (2001 p.253):

Pode ocorrer da empresa construir vantagem competitiva por meio do desenvolvimento de conhecimento local, quer seja por parcerias com clientes, fornecedores ou centros de estudo, podendo estas fontes de vantagem ser distribuídas em todo o sistema de operações da multinacional, ocorrendo intercâmbio de conhecimento local

Uma das formas de promover a ramificação deste conhecimento local é por meio de equipes interculturais, o que requer preparo dos indivíduos e da organização.

Um conceito utilizado para definir grupo com nacionalidades diferentes, com um objetivo em comum, desenvolvendo diferentes tarefas, tendo como meio de comunicação somente meios eletrônicos (REIS, 2010, 2014) é denominado Times Globalmente Distribuídos – *Globally Distributed Teams* – GDT.

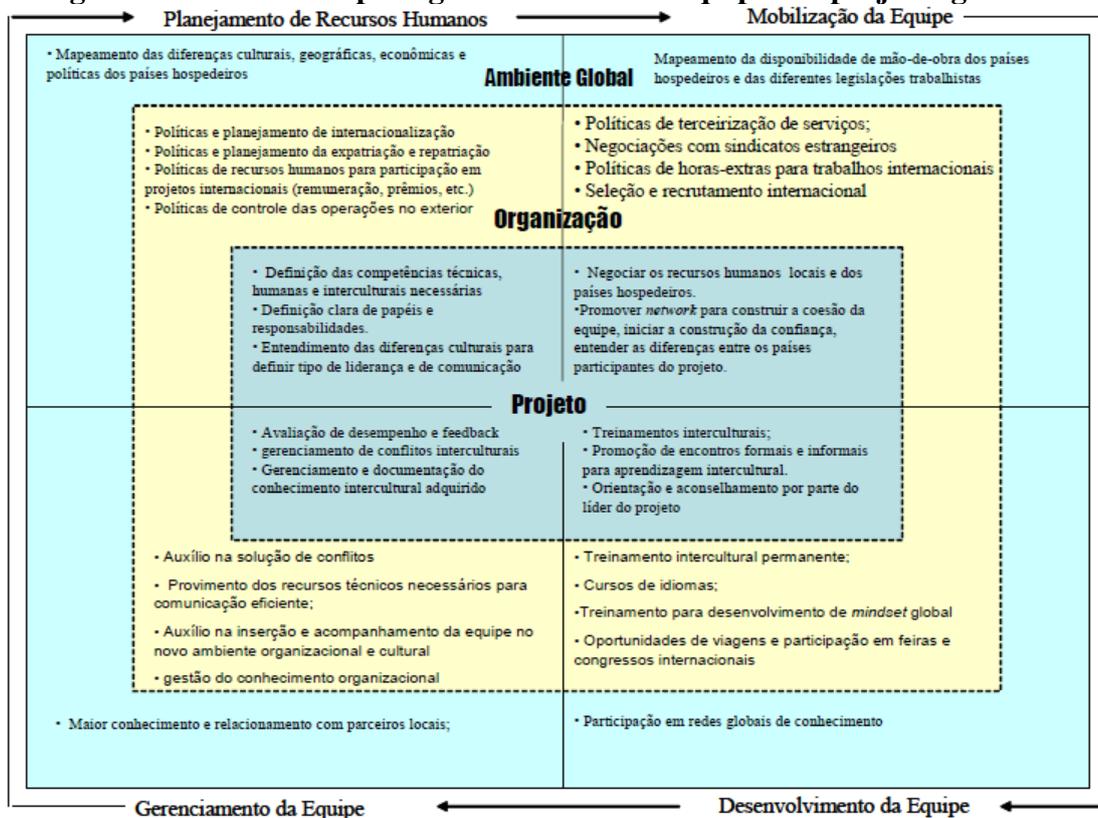
Em um estudo envolvendo equipes globalmente distribuídas, Reis (2010) afirma que tecnologia da informação e motivação pessoal em participar deste tipo de grupos são determinantes para o sucesso dos projetos; objetivos compartilhados, normas e valores, metas claras são fatores que facilitam o processo. Os vínculos de confiança estão ligados diretamente às entregas envolvidas no projeto e ao comprometimento pessoal dos envolvidos.

Conforme estudo conduzido por Rodrigues (2010) as equipes globais apresentam mais dificuldades de desempenho se comparadas a equipes locais ou virtuais, mas com proximidade física, o gerenciamento destas equipes é mais complexo e os baixos desempenhos podem estar associados a falta de preparo, treinamento e estrutura. As dificuldades em conduzir a eficiência de projetos com equipes globais estão relacionadas à dispersão física, culturas e línguas diferentes e falta de identidade de time, elemento que é mais facilmente desenvolvido em encontros presenciais. (RODRIGUES, 2010).

Entre as vantagens das equipes interculturais estão a variedade de perspectivas, habilidades e atributos pessoais, permitindo abordagens mais criativas, identificando-se melhor um problema e gerando melhores soluções. (RODRIGUES, 2010).

Um *framework* para condução de equipes globais é proposto por Rodrigues (2010) abordando as dimensões envolvidas e a pertinência do preparo para a questão intercultural para a efetividade nos resultados do projeto, demonstrado na figura 1:

Figura 1 - Framework para gerenciamento de equipes de projetos globais



Fonte: Rodrigues, (2010 p. 177).

Pode ser verificado no modelo da Figura 1, a questão do preparo para atuação em equipes interculturais, bem como a qualificação da organização como um todo inclusive com formação de *network* externo para melhor desenvolvimento de seus participantes.

Para Hong (2010) a efetividade de equipes multiculturais é influenciada pela capacidade do grupo em lidar com alguns elementos como: habilidade de comunicação intercultural, comportamento adaptativo, conhecimento sobre diferenças culturais e mediação do conflito. Estes aspectos podem conduzir a uma competência cultural e sua abrangência precisa ser compreendida pelas organizações.

Dentre os maiores desafios de atuar em grupos interculturais estão, por exemplo, os diferentes estilos de comunicação, direta *versus* indireta, sotaques e fluência, (CONGDEN; MATVEEV; DESPLACES, 2009; HONG, 2010; TAYLOR; OSLAND, 2011; USORO, 2009) em especial se considerar-se que conhecimento e informação frequentemente são tácitos e precisam ser contextualizados em ambientes culturalmente distintos. Devido as

próprias percepções, gerentes são mais propensos a interpretar e responder de formas diferentes a aspectos estratégicos ou metas do time (CONGDEN; MATVEEV; DESPLACES, 2009).

Diferentes identidades de membros de um time podem desencadear sentimentos de negatividade e estereótipos, e ações de integração e envolvimento emocional e de valorização pode ser positivamente ligadas ao compartilhamento do conhecimento em projetos interculturais (SACKMANN; FRIESL, 2007).

Taylor e Osland (2011) discutem o papel da comunicação além-fronteiras, afirmando que os elementos de comunicação intercultural que mais afetam a relação intercultural são: marginalidade, estereótipos, diferenças de estilo, habilidades linguísticas, cosmopolitanismo, sensibilidade cultural, inteligência cultural e a disposição em aceitar algo como satisfatório.

Membros de grupos com habilidades interculturais podem atuar como facilitadores de trocas e *network*, enquanto compartilham informações e conhecimentos, e isto interferirá nos resultados do grupo como um todo (HONG, 2010), permitindo entregas mais inovadoras. Para que se transforme em capacidade inovativa, a gestão do conhecimento necessita de refinamento passando por capacidade absorativa e transformativa (GUNSEL; SIACHOU; ACAR, 2011).

O desenvolvimento de uma competência intercultural é fator de sucesso no gerenciamento de projetos que envolvem equipes globais (RODRIGUES, 2010). De acordo com Hong (2010), habilidades interculturais (comunicação intercultural e adaptabilidade comportamental) são positivamente ligadas a efetivas interações interculturais. Líderes de projetos com preparo “*bi cultural*” podem traduzir um determinado conhecimento (*culture-specific knowledge*) em conhecimentos mais apropriados ao aprendizado e interações do time. Esta competência contribui em especial no compartilhamento do conhecimento por viabilizar confiabilidade e mediação de conflitos

Não somente processo e infraestrutura podem ser considerados como pilares da compreensão da gestão do conhecimento, mas a confiança tem despontado como variável de grande influência (ALAAARJ; ABIDIN-MOHAMED; BUSTAMAM, 2016).

Na realidade de muitas organizações, especialmente multinacionais, a participação em comunidades virtuais tem se tornado um elemento presente. De acordo com pesquisa realizada pelos autores Casaló, Flavián e Guinaliu, (2009) altos níveis de confiança obtiveram um significativo e positivo efeito na participação em comunidades virtuais. Esta confiança era significativamente afetada por satisfação com participações prévias e pela boa comunicação destas comunidades.

Entende-se que a confiança em equipes virtuais pode ser vista como um construto multidimensional formado por três dimensões: honestidade, benevolência e competência na comunidade virtual (CASALÓ; FLAVIÁN; GUINALIU, 2009).

É importante que as organizações conheçam as variáveis que interferem nas relações entre as equipes interculturais envolvendo subsidiárias. O compartilhamento do conhecimento entre subsidiárias de uma mesma empresa precisa ser bem compreendido, pois pode sofrer interferência de competição interna, dificultando o trabalho da gestão intercultural do conhecimento. O sucesso da disseminação do conhecimento dependeria do formato organizacional da empresa multinacional, do alinhamento entre a estratégia internacional e a estrutura organizacional, e do sistema de recompensas em prática, do contrário, emerge uma competição multimercado entre as subsidiárias que é originada pela sobreposição na carteira de produtos, tecnologias e mercados das subsidiárias (FERREIRA; LI; SERRA, 2010).

O uso de *networks* virtuais que facilitem o contato, comunicação e trocas tem impacto direto no compartilhamento e uso do conhecimento, em especial pela geração de confiabilidade nas relações (CAMISON et al., 2009).

Enfim, com o entendimento acerca da cultura fomentadora do conhecimento, equipes de projetos interculturais podem obter maiores contribuições em suas entregas, assim, a seção que se segue apresentará os fundamentos da gestão do conhecimento como elementos constituintes do panorama das multinacionais.

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A capacidade das organizações de explorarem o ambiente de maneira flexível e adaptativa e assim promoverem sua perpetuidade tem sido ligada à condição de criarem e mobilizarem conhecimento transformando-o em inovação e competitividade. A sociedade do conhecimento irá obter da informação e do aprendizado a fonte de diferencial competitivo duradouro (DRUCKER, 1993).

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Segundo Easterby-Smith; Lyles, (2011), o conhecimento é invisível e muitas vezes vem à mente apenas quando se precisa dele para responder a uma pergunta ou resolver um problema; envolve sempre uma pessoa que conhece, baseada em uma experiência, uma reflexão que fez sentido; flui através das comunidades, de uma geração para outra; circula por meio de histórias, encontros casuais de corredores e outras práticas e artefatos informais e indocumentados, permitindo que novos conhecimentos sejam criados nos limites do conhecimento antigo. Entretanto, sabe-se que organizações aprendem e adquirem conhecimento por meio de suas rotinas e repositórios, aproveitando-se do poder de cognição e articulação do conhecimento por parte de seus indivíduos (GONZALEZ; MARTINS, 2015).

O conhecimento tem sido abordado na literatura de formas diversas, desde a que percebe o conhecimento organizacional como “objeto” de tal forma que possa ser claramente entendido, codificado e replicado, inclusive de uma organização para outra. Há também a abordagem do conhecimento como um “processo”, afeto pelo grupo social que o constrói e pelo ambiente que pode se facilitador da geração desse conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; NONAKA; TEECE, 2001; CHOO; ALVARENGA NETO, 2010; DE ALVARENGA NETO; CHOO, 2010; NONAKA; VON KROGH; VOELPEL, 2006; GLISBY; HOLDEN, 2003).

Estudos como os de Nonaka e Takeuchi (1997) diferenciaram o conhecimento tácito do explícito, formando um *continuum* por meio da Conversão do Conhecimento (NONAKA;

VON KROGH, 2009) e alavancando debates sobre o uso mais estratégico do conhecimento e da importância do compartilhamento por toda organização.

O conhecimento tácito é altamente pessoal, dificilmente visível e exprimível, não sendo fácil de formalizar como: conclusões, *insights*, modelos mentais e palpites subjetivos, está enraizado nas ações, experiências, emoções, valores e ideais de um indivíduo. Já o conhecimento explícito é facilmente processado por um computador, transmitido ou armazenado em um banco de dados e seu compartilhamento facilitado. Nesse sentido, a criação de um novo conhecimento envolve tanto ideais quanto ideias (NONAKA; TAKEUCHI, 1997 p.10).

Para que o conhecimento seja fonte de vantagem competitiva sustentável, os concorrentes devem ter dificuldade para atingir o mesmo nível de custo ou a mesma diferenciação produto/serviço, mediante substituição do conhecimento original por algum conhecimento alternativo (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001). O conhecimento tácito, social ou individual é mais difícil de imitar do que o conhecimento explícito, constante em documentos e manuais.

O conhecimento pode ser considerado como um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade e, tanto informação, quanto conhecimento, são específicos ao contexto e relacionais na medida em que dependem da situação e são criados na interação social entre as pessoas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Para melhor compreender o conhecimento nas organizações, alguns estudiosos associam-no à processos de Aprendizagem Organizacional ou à estudos sobre Organizações do Conhecimento argumentam que as organizações evoluem por meio de suas Capacidades de Aprendizagem. Para fins deste estudo será abordada a teoria envolvida na Gestão do Conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O início de investigações mais acuradas sobre a Gestão do Conhecimento pode ser atribuído às Ciências da Informação, que visavam esclarecer sobre as competências do campo, em especial diferenciando-se “dados” de “informações”. A área da Administração tratou do conceito de modo mais diluído em outras áreas como teorias da administração ou disciplinas funcionais que destacavam o trato das informações e sua transformação em competitividade, compreendendo a Gestão do Conhecimento como uma “capacidade” conduzida pela

organização para evoluir em determinado contexto (DAVENPORT, 2005; ALVARENGA NETO, 2005).

Segundo análise de Alvarenga Neto (2005) nem sempre as organizações estão efetivamente utilizando a gestão do conhecimento e sim gestão de recursos informacionais ou mesmo gerenciamento estratégico da informação. Um sistema de gestão do conhecimento é aquele no qual a informação e o conhecimento fluem dos e para os colaboradores de uma organização.

Dwivedi *et al.*, (2011) verificaram o estado atual de difusão das pesquisas sobre Gestão do Conhecimento, e concluíram que há predominância de estudos multi-métodos com abordagens positivistas e empíricas, e o tema Sistemas de Gestão do Conhecimento é o mais amplamente utilizado e o nível de análise da organização o mais pesquisado.

Magalhães *et al.*, (2016) realizaram estudo bibliométrico em programas de mestrado e doutorado no Brasil no período de 2006 a 2015 e perceberam a tendência de ligeiro decréscimo nos dois últimos anos do período analisado, sendo que o ano mais profícuo foi 2013. A instituição que apresentou maior quantidade de trabalhos foi a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) apresentou a maior quantidade de trabalhos, com seu programa Interdisciplinar de Engenharia e Gestão do Conhecimento. Assim, demonstraram que os estudos sobre Gestão do Conhecimento têm ênfase interdisciplinar, e os autores afirmam que este tema está se consolidando como uma nova disciplina acadêmica, não podendo ser considerado apenas um modismo de gestão ou científico, tem criado sua literatura própria, inclusive com periódicos científicos específicos, além da participação de mais autores em um mesmo trabalho acadêmico, o que representa alguns dos sinais de maturidade acadêmica. Além disso, a criação da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento – SBGC, em 2001, destaca o intercâmbio empírico para disseminação de conceitos e práticas de Gestão do Conhecimento.

Zanini *et al.* (2012) investigaram os estudos bibliométricos realizados na temática da Gestão do Conhecimento, tanto a produção nacional (os estudos envolviam principalmente publicações do Enanpad) e internacionais. Suas conclusões destacam que não se notam autores com elevada quantidade de publicações (máximo de 3), os livros ainda são fontes muito consultadas, a área tem se firmado como multidisciplinar e ainda está carente de pesquisa empírica e elucidadora de conceitos em domínios específicos de estudo. A UFSC é a

instituição com maior número de estudos de mestrado e doutorado, provavelmente motivado pelo programa interdisciplinar “Engenharia e Gestão do Conhecimento” O autor brasileiro a realizar mais publicações internacionais é Rivadavia Alvarenga Neto e os autores mais citados, Nonaka e Davenport.

A Gestão do Conhecimento tem demonstrado indícios favoráveis quando relacionada à inovação e estratégias para o mercado. Conforme estudo realizado por Torres et al., (2016) os processos de Gestão do Conhecimento têm uma influência positiva em ambos os fatores da Inovação, mas contribuem mais significativamente para explicar a “inovação de mercado” do que a “inovação de produtos e processos” sendo consistentes com outras investigações antecedentes.

Outros estudos bibliométricos adicionais sobre Gestão do Conhecimento foram verificados e a descrição sobre seus resultados está contemplada no Quadro 2.

Quadro 2 - Estudos Bibliométricos sobre Gestão do Conhecimento

Estudo	Resultados e recomendações para estudos futuros	
SERENKO; BONTIS (2017) Global ranking of knowledge management and intellectual capital academic journals: 2017 update	Os autores atualizaram o escopo de abrangência do estudo. O periódico de maior relevância foi considerado Journal of Knowledge Management. Mais pesquisadores tem indicado a área de Gestão do Conhecimento como sua área principal (maturidade do campo). Os autores estabeleceram um ranking dos principais periódicos da área	Combinaram uma survey de 482 pesquisadores ativos e índices de citação de impacto dos periódicos
AKHAVAN ET AL. (2016) Major trends in knowledge management research: a bibliometric study	Gestão do Conhecimento tem se estabelecido como campo interdisciplinar e atingindo um estágio de maturidade. Os anos de 2007 a 2011 foram os mais produtivos em termos de número de publicações e países como China e Malásia destacam-se no número de publicações e a publicação de múltiplos autores aumentou significativamente. Entretanto as maiores citações concentram-se nos Estados Unidos e Reino Unido. Houve uma relação significativa entre o número de citações e o número de referências e páginas. Os artigos mais citados são do “Journal of Knowledge Management” e o campo “ <i>Business and economics</i> ” tem crescido em relação ao domínio da área de “ <i>computer science and information and library Science</i> ” de estudos anteriores.	Estudo bibliométrico nos anos de 1980 a 2014 dos 500 artigos mais citados na WebofScience
SERENKO; BONTIS (2013a) Global ranking of knowledge management and intellectual capital academic journals: 2013 update	Os autores desenvolveram um <i>ranking</i> dos 25 periódicos mais relevantes, destacando o Journal of Knowledge Management. Mais pesquisadores tem indicado a área de Gestão do Conhecimento como sua área principal (maturidade do campo). Os autores estabeleceram um <i>ranking</i> dos principais periódicos da área	Combinaram uma survey de 379 pesquisadores ativos e índices de citação de impacto dos periódicos
SERENKO; BONTIS (2013b) The intellectual core	O campo da Gestão do Conhecimento não tem apresentado problemas de auto-citação, usam livros e “ <i>practitioner journals</i> ”, convertem experiência prática em conhecimento	Análise cientométrica dos artigos mais citados

and impact of the knowledge management academic discipline	acadêmico, mas ainda não é uma disciplina de referência, mas está se tornando uma, não é um modismo.	sobre GC no Journal of KM
SERENKO; DUMAY (2015a) "Citation classics published in Knowledge Management Journals, Part I: articles and their characteristics"	A área está em estágio de "pré-ciência" e atingindo maturidade, embora não exiba <i>status</i> de "superstar", estudiosos dos Estados Unidos e Reino Unido dominam as escolas de pensamento e tendem a estar mais engajados em colaboração internacional. Destacaram pesquisa-ação e estudo de caso como as mais comuns, assim como o método da revisão de literatura e o tema mais comum era KM como processo. Dentre as teorias aplicadas, a maioria não adotava nenhuma teoria em especial, em seguida a de Nonaka <i>Dynamic theory of organizational knowledge creation; Resource-based view of the firm and theories of learning Complexity theory</i> . Os autores mais citados não apontaram um único, pois a maioria se distribuía em 3 e 2 artigos no ano.	Utilizaram uma meta-análise dos 100 artigos mais citados
SERENKO; DUMAY (2015b) Citation classics published in Knowledge Management journals. Part II: studying research trends and discovering the Google Scholar Effect	A amplitude dos termos usados tem aumentado, o número de pesquisas empíricas apresentou aumento. O efeito "Google Scholar" foi citado pelos autores no sentido de que os autores e citações mais recorrentes tendem a manter curva ascendente e uma tendência de trabalhos que melhoram publicações anteriores	Análise da estabilidade, crescimento ou declínio das 100 citações clássicas
SERENKO; DUMAY (2017) Citation classics published in knowledge management journals. Part III:	Os autores enfocam a pesquisa na criação de um arquétipo dos autores com demografia, motivações e preferências. Discute o "acaso" como uma das variáveis para muitas citações de clássicos. Afirmam que o campo está precisando renovar as citações dos clássicos.	Usando estatística descritiva e análise de conteúdo, investigação das 100 citações clássicas mais citadas em management (KM)
KUMAR; MOHINDRA (2015) Bibliometric Analysis of KM Research	O autor apresenta um <i>ranking</i> de periódicos, autores e publicações mais citados no período. Sendo o artigo sobre <i>Knowledge Sharing Network</i> , de Dryer e Nobeoka (2002) o mais citado.	O autor analisa as publicações de 2000 a 2014 na base Web of Science
BRAHMA; MISHRA (2015) Understanding Researchable Issues in Knowledge Management: A Literature Review	Ao identificar <i>gaps</i> na literatura, os autores recomendam estudos longitudinais, aumento dos estudos em economias emergentes, sugerem novas abordagens para categorização e estruturação da GC, o estudo do processo GC em setores específicos da indústria e novas abordagens ontológicas.	Os autores investigaram os últimos 15 anos categorizando por tema e Gaps de pesquisa
ROCHA; HOFFMAN (2014) A produção científica brasileira sobre gestão do conhecimento na base de dados Web of Science	Os resultados apontam um crescimento significativo na produção, sobretudo a partir de 2007, a predominância de pesquisas na área das ciências da informação e biblioteconomia e a forte incidência da produção científica nas instituições da região sudeste do País, com destaque para a USP, UFRJ e UFMG	Utilizando o software bibliométrico VantagePoint, investigaram a produção científica do Brasil na base de dados da WoS no período de 2003 a 2013

Fonte: elaborado pela autora (2018).

A Gestão do Conhecimento é um conjunto de processos que governa a criação, a disseminação e a utilização de conhecimento no âmbito das organizações. É muito valorizado pelas organizações do conhecimento, que são aquelas em que o repertório de saberes individuais e dos socialmente compartilhados pelo grupo é tratado como um ativo valioso, capaz de entender e vencer as contingências ambientais (ANGELONI, 2002)).

Easterby-Smith e Lyles, (2011) esclarecem que os estudos sobre organizações do conhecimento são distintos dos sobre gestão do conhecimento. Geralmente os primeiros adotam uma postura filosófica para entender e conceitualizar a natureza do conhecimento contido nem uma organização, distinções entre conhecimento individual e organizacional, distinções entre conhecimento tácito e explícito ou se conhecimento é uma vantagem estratégica ou um ativo. Já os estudiosos de Gestão do Conhecimento geralmente adotam uma abordagem mais técnica, visando criar formas de medir, disseminar, armazenar e promover o conhecimento para aumentar a performance organizacional. Para fins desta pesquisa será somente explorado o campo de estudos envolvendo Gestão do Conhecimento.

Embora muito discutido, o termo Gestão do Conhecimento ainda traz diversas interpretações, tanto para estudiosos quanto para praticantes. Segundo Wilson, (2002), o termo é um “guarda-chuva” para uma variedade de atividades organizacionais, não necessariamente ligadas ao gerenciamento do conhecimento, como sistemas de informação interorganizacional. Esse autor critica a perspectiva de conhecimento tácito proposta por Nonaka e Takeuchi (1997) afirmando que o conhecimento precisa ser expresso para ser compreendido e que modelos mentais, metáforas e pontos de vista, uma vez que são expressos, deixam de ser conhecimento tácito, denominando-se “implícito” e conclui que o termo era um modismo e que não poderia ser aplicado em empresas orientadas ao mercado, ou no curto prazo. O argumento principal é de que o conhecimento nunca poderá ser capturado, nem mesmo, compartilhado, somente a informação o é. O mesmo autor escreveu um capítulo de livro alguns anos mais tarde, afirmando que, após muito debate e polêmica, ele continuava concordando com os resultados de sua pesquisa inicial. Afirmou que Gestão do Conhecimento é utópico e que o que está se chamando de conhecimento, na verdade é informação (WILSON, 2005).

Alguns conceitos sobre gestão do conhecimento podem ser extraídos da literatura e estão apresentados conforme o Quadro 3.

Quadro 3 – Conceitos de Gestão do conhecimento

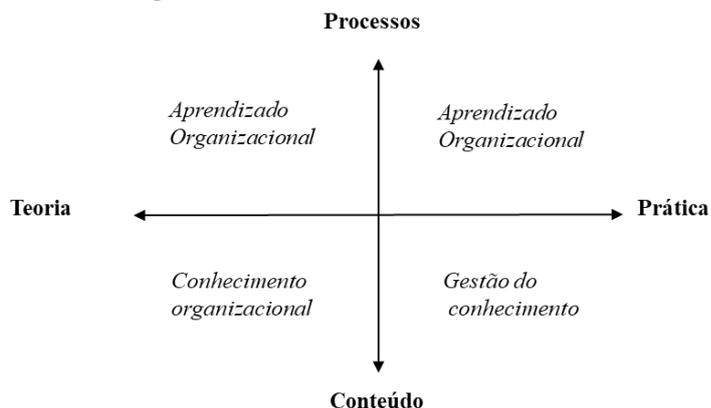
Autor	Conceito de Gestão do Conhecimento
Nonaka, 1991	É um modo de pensar, comportar-se, de fato, é um modo de ser no qual cada pessoa é um trabalhador do conhecimento, um empreendedor, de modo que a criação conhecimento se refere mais sobre ideais que sobre ideias.
Loughbridge, 1996	a aquisição, troca e uso do conhecimento dentro das organizações.
Nonaka e Takeuchi, 1997	a capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas.
Sveiby, 1998	a arte de criar valor a partir dos ativos intangíveis da organização.
Stewart, 1998	a identificação do que se sabe, captação e organização desse conhecimento para utilização de modo a gerar retornos.
Davenport e Prusak, 1998	mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e <i>insight</i> experimentado.
Sarvary, 1999	um processo de negócios, em que a empresa usa seu conhecimento institucional ou coletivo.
Gurteen, 1999	uma filosofia de negócios focada no compartilhamento do conhecimento e em colocar o conhecimento em ação.
Fleury e Oliveira 2001	processo de identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento estrategicamente relevante para a organização, por meio de processos internos ou externos.
Alavi e Leidner, 2001	um conjunto dinâmico e contínuo de processos e práticas incorporadas em indivíduos assim como nos grupos e estruturas físicas.
Angeloni, 2002	um conjunto de processos que governa a criação, a disseminação e a utilização de conhecimento no âmbito das organizações.
Para Davenport e Prusak 2003	conjunto de todas as tarefas que envolvam a geração, codificação e transferência do conhecimento.
Duarte, 2003	interação de processos simultâneos desde a criação ao uso pleno do conhecimento viabilizado pela cultura de aprendizado e de compartilhamento, no ambiente das organizações.
Santos e Takahashi, 2012	pode ser entendida como o elemento que fornece a sustentação, por meio da interface entre as etapas do processo e o fluxo do conhecimento, entendendo-a como a tarefa de criação, institucionalização e disseminação do conhecimento estrategicamente relevante para a empresa
Gonzales e Martins, 2015	o esforço gerencial em promover e facilitar as atividades de aquisição, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento por indivíduos e grupos.
Turban, Mclean & Wetherbe, 2004 apud TORRES <i>et al.</i> 2016	um processo de extrair, transformar e difundir o conhecimento por toda a empresa, de forma que possa ser compartilhado e, portanto, reutilizado, ou seja, a função é tornar útil a informação compartilhada.
Von Krogh; Ichijo; Nonaka, 2001	O conhecimento é relacional e específico ao contexto. Sua criação é dinâmica, por meio de interações sociais e sua natureza é subjetiva, profundamente arraigada em sistemas e valores individuais (p.65)

Fonte: adaptado de (ROCHA; HOFFMAN, 2014; ZANINI; PINTO; FILIPPIM, 2012).

Da análise das definições de gestão do conhecimento, apontadas no quadro acima, percebe-se que as preocupações centrais se concentram na criação, utilização e compartilhamento. Com a evolução do conceito, os aspectos estratégicos foram ficando mais evidentes, enfatizando a intenção de contribuir para os resultados organizacionais.

Visando distinguir aspectos teóricos e práticos e relacionados ao conteúdo ou ao processo, de modo a situar o domínio da gestão do conhecimento, Easterby-Smith e Lyles (2011) propõem que ela está disposta entre a investigação da prática do conhecimento junto ao conteúdo, conforme figura 2.

Figura 2 - Área de domínio da Gestão do Conhecimento



Fonte: Easterby-Smith; Lyles, (2011 P.04).

Com o intuito de compreender a concepção que a gestão do conhecimento é adotada de modo empírico pelas organizações, Alvarenga Neto, (2005) conduziu estudo onde verificou que este processo ocorria sustentado por pilares como:

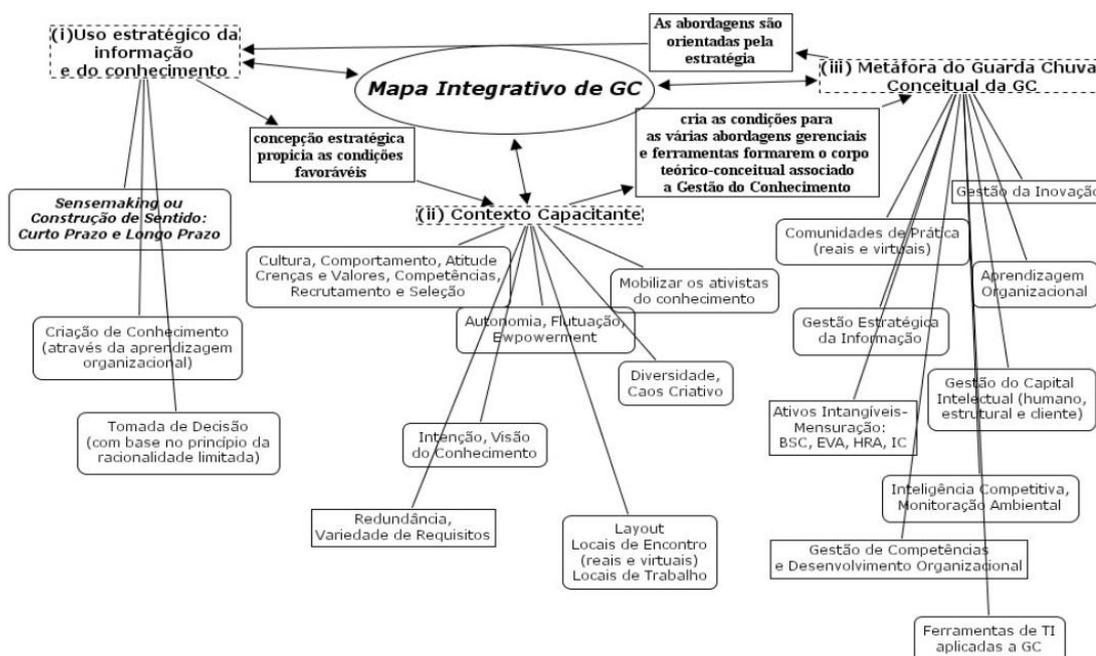
- (a) a concepção estratégica da informação e conhecimento;
- (b) a introdução da estratégia nos níveis organizacionais por meio de mecanismos passíveis de orquestração;
- (c) criação de um espaço organizacional para o conhecimento (Ba).

A pesquisa do autor concluiu que não se gerencia o conhecimento, mas sim se promove e estimula por meio de contextos organizacionais facilitadores, denominando de Gestão para o Conhecimento.

As organizações pesquisadas adotantes da GC não gerenciam o conhecimento na acepção estrita e terminológica - apenas se capacitam para o conhecimento - visto que reconhecem que o conhecimento só existe na mente humana e no espaço imaginário entre as fronteiras de mentes criativas em sinergia de propósitos (ALVARENGA NETO; BARBOSA; CENDÓN, 2006 p.64).

Resumidamente, a Gestão do Conhecimento pode ser compreendida por meio mapa integrativo proposto na Figura 3, onde os elementos componentes advêm desde do uso estratégico da informação, por meio da análise do ambiente, perpassando para a cultura e tomada de decisão gerencial que formam o contexto capacitante até mecanismos que fomentam a criação do conhecimento como comunidades de prática.

Figura 3 - Mapa Integrativo da Gestão do Conhecimento:



Fonte: (ALVARENGA NETO; BARBOSA; CENDÓN, 2006 p.66)

Para fins desta pesquisa, será adotado o modelo conceitual de Alvarenga Neto, Barbosa e Cendon (2006) voltado para a orientação estratégica, promoção do contexto capacitante e orquestração nos níveis organizacionais, conforme disposto acima.

À medida que a gestão do conhecimento foi evoluindo conceitualmente, adotou uma perspectiva mais estratégica. Mudanças estão acontecendo no ambiente externo, em múltiplas dimensões e em um ritmo acelerado, exigindo mudanças rápidas e contínuas na organização e a Gestão do Conhecimento está no centro de estudos sobre a gestão estratégica de organizações (SANTOS; TAKAHASHI, 2013).

De acordo com Nonaka e Toyama, (2005), a Teoria do Conhecimento da Firma explica as diferenças entre firmas não como um resultado de falhas de mercado, mas como um resultado das visões das empresas com relação ao futuro e à estratégia. Esses autores defendem que o conhecimento é criado por meio da interação dinâmica entre subjetividade e objetividade, pela síntese de pensamentos e ações dos indivíduos dentro ou além das fronteiras organizacionais.

Ao ser compartilhado, o conhecimento pessoal e subjetivo é validado e sintetizado pelos outros, sendo criado fora dos valores de um único indivíduo. Um novo conhecimento

criado pode passar pelo processo de justificação do mercado, e um novo conhecimento pode ser gerado pela síntese da visão do mercado externo (NONAKA; TOYAMA, 2005).

Alguns estudiosos estabeleceram alguns processos como vitais para a criação do conhecimento, como os agrupados no Quadro 4:

Quadro 4 - Processos vitais para a gestão do conhecimento

Autor	Criação do conhecimento
Wikstrom e Normann (1994)	Processos generativos: geram novo conhecimento Processos produtivos: operacionalizam novo conhecimento Processos representativos: difundem e transferem o novo conhecimento
Nonaka e Takeuchi (1997)	Compartilhamento do conhecimento tácito Criação de conceitos Justificação de conceitos Construção e arquétipo Conhecimento de níveis cruzados
Leonard-Barton (1998)	Solução compartilhada de problemas Experimentação e prototipagem Implementação e integração de novas metodologias e ferramentas Importação de conhecimentos
Choo (1996)	(1) <i>'sensemaking'</i> ou a construção de sentido, (2) criação de conhecimento - através da aprendizagem organizacional e (3) tomada de decisão
Bontis e Fitz-enz (2002) apud Torres et al, 2016	afirmam que o processo de gestão do conhecimento envolve três processos – geração de conhecimento, integração de conhecimento e partilha de conhecimento
Davenport e Prusak (1998)	conjunto de todas as tarefas que envolvam a geração, codificação e transferência do conhecimento.
(Fleury & Oliveira, 2001)	a gestão do conhecimento deve ser estratégica e ter como objetivo identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento estrategicamente relevante para a empresa, por meio de processos internos ou externos
Gonzalez e Martins (2015)	propõem um modelo de Gestão do Conhecimento baseados em cinco constructos organizacionais: pessoas, trabalho em equipe, cultura organizacional, estrutura organizacional e desenvolvimento e absorção de conhecimento
Nonaka et al, 2006	A criação de conhecimento organizacional é definida como o processo de disponibilização e ampliação do conhecimento criado por indivíduos, bem como cristalizar e conectá-lo ao sistema de conhecimento de uma organização

Fonte: Adaptado de Alvarenga Neto (2005).

De acordo com Alavi e Leidner (2001) conhecimento pode ser visto de diversas perspectivas: (1) um estado da mente, (2) um objeto, (3) um processo, (4) uma condição de ter acesso à informação, ou (5) conhecimento.

Se conhecimento é entendido como um objeto, ou acesso à informação, então a gestão do conhecimento deve apenas se focar em criar e gerenciar os estoques de conhecimento. Se é visto como um processo, então a gestão do conhecimento deve se concentrar no fluxo, criação, compartilhamento e distribuição do conhecimento. Se conhecimento é visto como uma capacidade, a gestão do conhecimento deve se centrar em criar competências centrais e capital intelectual (ALAVI; LEIDNER, 2001a).

O conhecimento organizacional pode surgir quando os três modos de uso da informação estão conectados entre si para constituir uma rede maior de processos através dos quais a organização constrói significados compartilhados sobre suas ações e identidade; descobre, compartilha e aplica novos conhecimentos; e inicia padrões de ação através da busca, avaliação e seleção de alternativas (*Sense, Seize e Transforming*). As pessoas nas organizações criam sua própria realidade subjetiva, em um fluxo de fazer sentido do ambiente (*sensemaking*), definir, selecionar e reter o conhecimento por meio da interpretação (CHOO, 1996; CHOO, 2001; ALVARENGA NETO, 2005).

A atuação da gestão do conhecimento pode ser viabilizada por meio de algumas dimensões como processos, pessoas e sistemas (TORRES et al., 2016), conforme Figura 4:

Figura 4 - Dimensões da Gestão do Conhecimento

Constructos	Definição	Dimensões	Fontes
Processos	Grupo de atividades estruturadas, realizadas com o objetivo de produzir um bem ou serviço com a finalidade de agregar valor para o cliente. Os processos utilizam os recursos da organização para gerar resultados concretos.	Liderança e Estratégia Fluxos de Conhecimento	Harrington (1993); Hammer e Champy (1994); Davenport (1994); Fonseca (2006).
Pessoas	Diz respeito a toda capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individuais dos colaboradores de uma organização para realizar as tarefas, e representa uma fonte de inovação e renovação. O capital humano é puramente pessoal, não é propriedade da organização.	Incentivos Culturais Identificação e Criação do Conhecimento	Edvinsson e Malone (1998); Fonseca (2006).
Sistemas	É uma combinação de pessoas, procedimentos, dados/informação e componentes TIC (hardware, software e comunicações) que recolhe, processa, armazena, analisa e distribui informação com objetivos específicos.	Infraestrutura Tecnológica Infraestrutura de acesso ao conhecimento	Turban et al. (1999); Amaral (1994); O'Brien (2003).

Fonte: (TORRES et al., 2016).

Processos de gestão do conhecimento contribuem para definir, selecionar, organizar, distribuir e partilhar a informação retida na memória da organização, gerando sistematicamente o processo de criação do conhecimento fundamental para a inovação (ALVARENGA NETO; CHOO, 2010; CHOO, 1996, 2001; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; TORRES et al., 2016). A mobilização sistemática do conhecimento requer, no mínimo, cinco atividades principais: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar (BATISTA, 2012).

A Teoria da Criação de Conhecimento Organizacional propõe conceitos e relacionamentos sobre condições habilitantes da organização, formas organizacionais, bem como o papel da liderança, o que explica o enigma das diferenças entre as organizações e, portanto, fornecem os elementos básicos de uma teoria baseada no conhecimento da empresa (CHOO; ALVARENGA NETO, 2010; NONAKA; VON KROGH; VOELPEL, 2006).

Conforme pesquisa conduzida por Torres et al., (2016) os fatores importantes em um processo de gestão do conhecimento são os processos ligados à estrutura e a cultura organizacional, tendo a tecnologia uma relação menos significativa. Nestes processos estão representadas as formas como as pessoas usam a tecnologia.

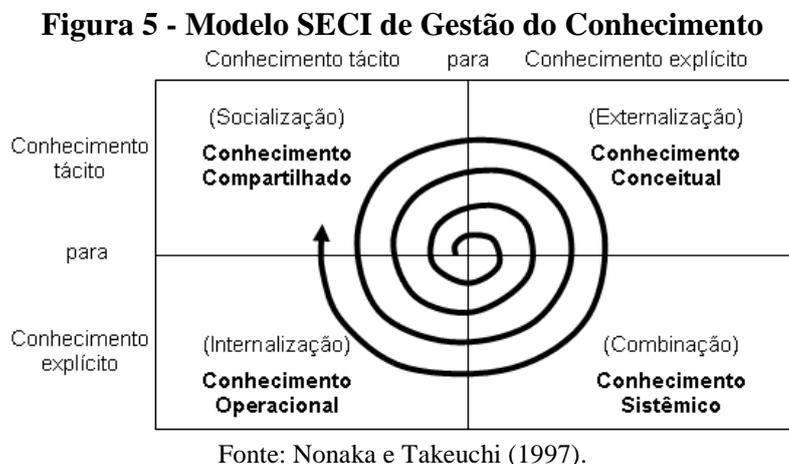
De acordo com Strauhs et al., (2012), a bibliografia especializada apresenta vários modelos para a gestão do conhecimento, destacando como os mais relevantes os modelos de Davenport e Prusak, que enfatiza que os conhecimentos são encontrados na mente das pessoas, em documentos, repositórios eletrônicos e físicos, nas rotinas, nas práticas e em normas e processos; o modelo de Leonard-Barton, que é denominado de “laboratório de aprendizagem”, destacando que ambiente de aprendizagem criado utiliza o conhecimento das pessoas nos processos e nos equipamentos por meio de práticas gerenciais e valores continuamente renovados; o modelo de Karl Sveiby, que tem por base o ativo intangível da organização, dizendo respeito à capacidade de competitividade, às competências dos colaboradores e à imagem organizacional percebida pelos clientes; e, por fim o modelo de Nonaka e Takeuchi, que se baseia na contínua criação do conhecimento pela conversão de conhecimento tácito em explícito e de explícito em tácito na rotina do ambiente organizacional, criando a espiral do conhecimento.

Na presente tese optou-se pelo aprofundamento no modelo de Nonaka e Takeuchi (1997) por apresentar mais referências na organização que foi estudada.

O modelo mais conhecido de Gestão do Conhecimento é atribuído a Nonaka e Takeuchi (1997) e relaciona o compartilhamento do conhecimento tácito e explícito no ambiente organizacional.

A criação do conhecimento ocorre pelo processo de conversão do conhecimento tácito em explícito por meio de um processo social de validação da verdade, havendo a Socialização, Externalização, Combinação e Internalização (SECI) do conhecimento (NONAKA;

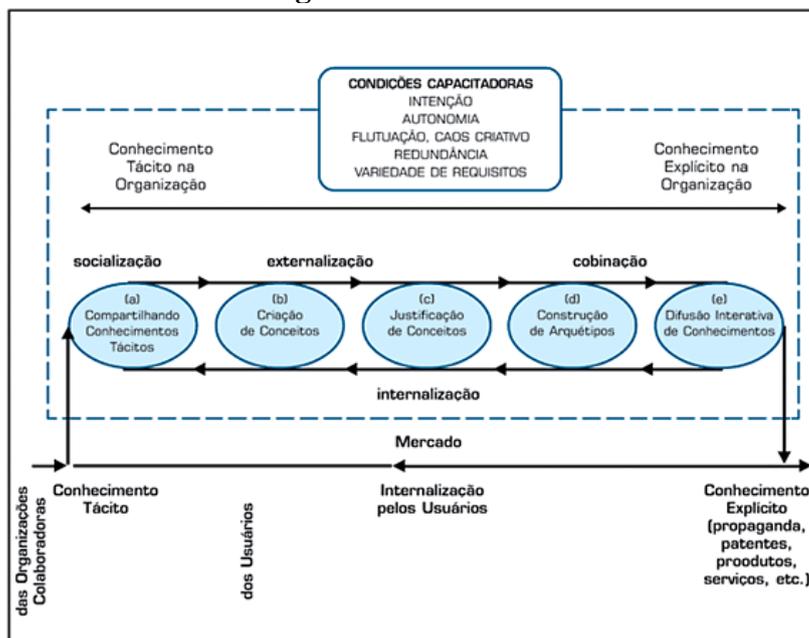
TOYAMA, 2005; NONAKA; VON KROGH; VOELPEL, 2006), que pode ser visto na figura 5.



Estudando especificamente o modelo de Nonaka e Takeuchi, os pesquisadores Escrivão e Silva, (2011) observam que: a legitimidade dos agentes da criação do conhecimento; o alinhamento de seus objetivos com os dos *stakeholders*; o comprometimento, a estabilidade e a rotatividade dos membros; a visão de negócio e de longo prazo; e a fonte da informalidade na organização varia conforme a natureza desta, assim como a redundância depende de sua cultura. O que revela que os requisitos nem sempre se aplicam a todo e qualquer tipo de organização, sendo necessário levar em consideração o contexto e a natureza de cada organização para poder aplicar da melhor forma os requisitos da teoria, conforme cada situação.

Nonaka e Takeuchi (1997) reuniram no modelo das cinco fases do processo de criação do conhecimento, visto na figura 6, processos relacionados à transformação do conhecimento tácito em explícito, aliados ao modelo SECI, sendo viabilizados por condições capacitadoras como a intenção, autonomia, flutuação, redundância, caos criativo e variedade de requisitos. Segundo estes autores, estas fases conduziram as organizações a criarem o conhecimento de modo a obter melhor efetividade nos seus resultados estratégicos.

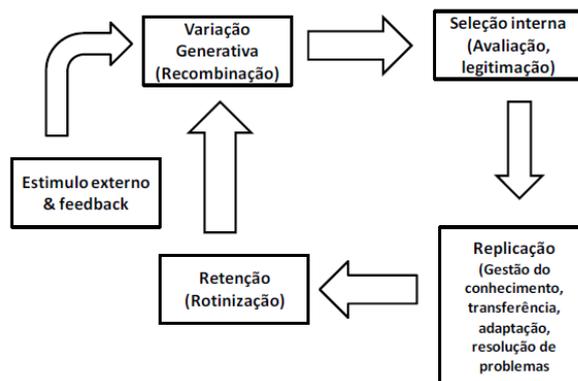
Figura 6 - Modelo das cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional.



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

O fluxo do conhecimento é destacado também por Zollo e Winter (2002), que defendem uma perspectiva de criação de vantagens organizacionais por meio de práticas, rotinas e processos homogêneos e replicáveis, encontrando na Gestão do Conhecimento o alicerce para a seleção de variáveis, replicação, retenção, estímulo externo e recombinação, conforme expresso na Figura 7. Esta estrutura garantiria impacto estratégico, uma vez que os mecanismos de conhecimento tácito são mais difíceis de serem copiados, o que é reconhecido por estes autores (ZOLLO E WINTER, 2002); como também outros autores que destacam o impacto do conhecimento para os objetivos organizacionais. (NONAKA; VON KROGH, 2009; NONAKA, HIROSE; TAKEDA, 2016).

Figura 7 - Atividades na evolução do ciclo do conhecimento



Fonte: Zollo e Winter (2002).

Na perspectiva de Zollo e Winter, (2002) as rotinas organizacionais e os mecanismos de acumulação de experiência serviriam de suporte à geração de capacidades dinâmicas. Processos de articulação do conhecimento que promovam discussões coletivas, avaliações de desempenho servem de impulsionadores para a compreensão de causadores e implicações na performance. Já os processos de codificação do conhecimento, como o estabelecimento de rotinas em ferramental concreto como manuais e sistemas de suporte à decisão, são muitas vezes pouco valorizados, mas servem como suporte à construção de capacidades organizacionais por facilitar a difusão do conhecimento existente.

No processo de articulação do conhecimento na organização, um modelo composto por algumas dimensões ficou conhecido como Cinco Capacitadores de Von Krogh que envolviam algumas etapas a saber: i) Instilar a visão do conhecimento; ii) Gerenciar as conversas; iii) Mobilizar os ativistas do conhecimento; iv) Criar o contexto adequado; v) Globalizar o conhecimento local (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001).

Para se promover essa difusão, alguns mecanismos de desencadeamento de intercâmbio de conhecimentos são: *bulletin boards* (BBSs), reuniões regulares sobre conhecimento e ativistas do conhecimento. (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001 p.260).

Visando sedimentar a gestão do conhecimento nos níveis organizacionais, diversas práticas e rotinas tem demonstrado contribuição ao serem desenvolvidas por organizações. Alvarenga Neto, Barbosa e Cendón (2006) indicam em seu mapa integrativo da gestão do conhecimento práticas como: comunidades de prática, aprendizagem organizacional, gestão da inovação, gestão estratégica da informação e ferramentas de TI, gestão de capital intelectual, gestão de competências, mensuração de ativos intangíveis por meios como BSC, EVA.

Algumas práticas que atuariam como indicadores de conhecimento formadores de capacidades dinâmicas foram estudadas por Bulgacov e Pereira, (2016) e estariam relacionadas ao (1) modelo de negócio: Relações comerciais entre produtos e mercados, Processos e rotinas de comercialização e logísticos, Relações com fornecedores, clientes e colaboradores e demais parceiros, Criação e absorção de valores, Outros indicadores adaptados ao contexto de negócios da organização; (2) modelos de leitura e articulação da aprendizagem e do conhecimento: Redes de especialistas, Espaços e situações dedicadas à socialização de conhecimentos, Comunidades de prática Educação corporativa, Treinamentos,

Storytelling, Wikis internas, Portal corporativo, Reuniões e conferências; (3) e o modelo de Formação de capacidades e sistematização: Registro de práticas de aprendizagem e sua avaliação em termos do impacto em mudanças em processos e rotinas, Acompanhamento da criação de valor dos processos e rotinas para a organização e seus parceiros, Arquivos de documentos e histórico de práticas e seus resultados, Propriedade intelectual, Banco de conhecimentos, Biblioteca corporativa.

Strauhs et al., (2012) destacam igualmente algumas práticas bem assimiladas por organizações como Memória Organizacional, Lições Apreendidas, Portais de Compartilhamento, Comunidades de Prática, Mapeamento do Conhecimento, Mapas conceituais, Gestão por Competências além do uso de tecnologias e ferramentas de apoio.

As práticas responderão ao contexto organizacional em que estiverem presentes, sendo para isto importante compreender os impactos do ambiente onde a gestão do conhecimento se faz presente, o que será discutido na próxima seção.

2.2.1 Gestão do Conhecimento e a influência do contexto

Antes de buscar a criação do conhecimento, as organizações devem desenvolver o contexto e o ambiente que irão possibilitar que o conhecimento seja gerado, utilizado e compartilhado. (CHOO; ALVARENGA NETO, 2010).

Em um estudo empírico Choo e Alvarenga Neto (2010) sugeriram que as organizações estudadas não estavam "gerenciando o conhecimento" como tal, mas sim gerenciavam o contexto e a prontidão pelo qual o conhecimento é socialmente construído, produzido e compartilhado, e os principais desafios que as organizações comprometidas com a Gestão do Conhecimento enfrentavam estava no gerenciamento de mudanças, questões culturais e comportamentais e a criação de um contexto capacitante que incentivasse a criação, o compartilhamento e o uso do conhecimento.

Nesse sentido, a cultura organizacional influencia o processo de distribuição de conhecimento, especialmente o conhecimento tácito (GONZALEZ; MARTINS, 2015) e sua influência está voltada para a cooperação e troca de conhecimento entre indivíduos (IRANI;

SHARIF; LOVE, 2009; GONZALEZ; MARTINS, 2015; NONAKA; VON KROGH, 2009). Entretanto, deve-se considerar que, para Santos e Takahashi, (2013) os diferentes contextos culturais e do setor de atuação trazem uma especificidade que dificulta comparações entre resultados relacionados à gestão do conhecimento e processos estratégicos.

A relação da gestão do conhecimento com o contexto onde a organização está inserida é respaldada pelos estudos de Gonzalez e Martins, (2015), que evidenciaram que, como um repositório de conhecimento, ela condiciona a forma de agir e de se comportar dos indivíduos, a identidade de grupo, sentimentos de confiança mútua e compartilhamento de modelos mentais geram um ambiente favorável à criação de vínculos, o que beneficiaria os resultados coletivos.

A pesquisa *survey* realizada por Alavi e Leidner, (2001a) demonstra que grande parte do sucesso das iniciativas de gestão do conhecimento é advinda de uma adequação cultural que estimule os funcionários a compartilhar o conhecimento tácito adquirido por meio da experiência nas atividades de rotina e no processo de resolução de problema, denominando como Cultura do Conhecimento.

Conforme Choo (2001 p.197) uma organização, ao detectar e compreender o seu ambiente, é capaz de se preparar para a adaptação antecipada. Ao negociar as habilidades e conhecimentos de seus membros, é capaz de se envolver em aprendizagem contínua e inovação; ao aplicar regras e rotinas de decisão aprendidas, está preparado para levar a cabo ações oportunas e intencionais; no centro da organização do conhecimento está a gestão dos processos de informação que sustentam o senso (*Sense*), a criação de conhecimento (*Seizing*) e a tomada de decisões (*Reconfiguring*).

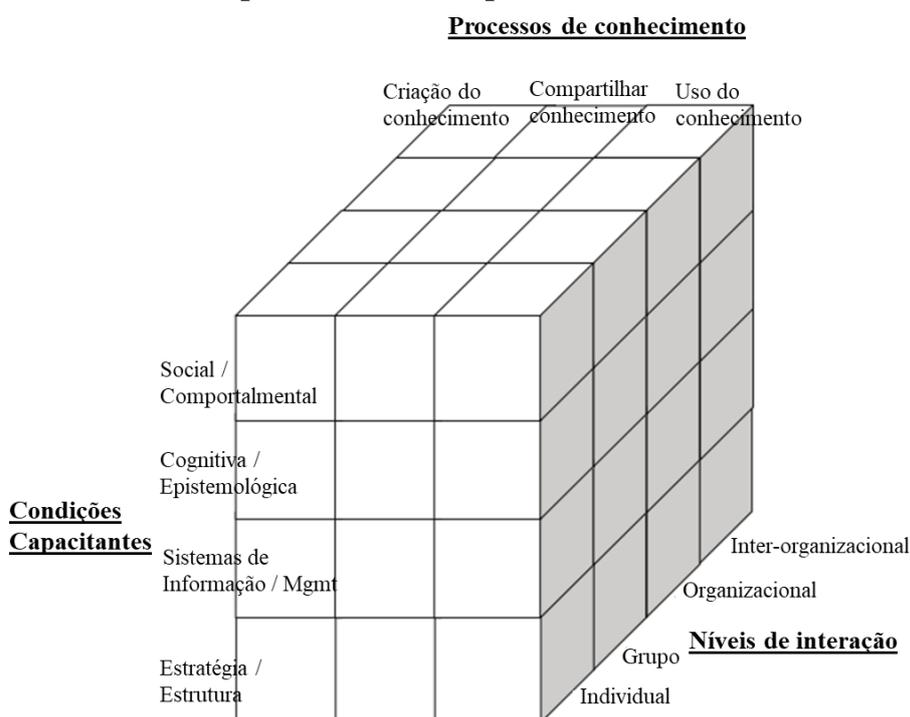
Um conceito relacionado ao contexto e fortemente ligado à cultura japonesa, abordado na Gestão do Conhecimento por Nonaka e Takuchi (1997) é o “Ba”, que passou por tentativas de adaptação como “Comunidades estratégicas do conhecimento” (FAYARD, 2003), ou “contexto capacitante” (ALVARENGA NETO; CHOO, 2011).

A cultura organizacional afeta diretamente o espaço que cria condições para o fluxo do conhecimento, defendido por Nonaka e Konno, (1998) como o “Ba”, que é entendido como um espaço para as relações, que pode ser físico (como escritórios), virtual (como *email*, teleconferências), mental (como experiências compartilhadas, ideias e ideais) onde obtém-se a meta da criação do conhecimento.

De acordo com Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001 p.66), o conceito de “Ba”, proposto pelo filósofo Kitaro Nishida, cuja tradução aproximada seria “lugar”, representa o desenvolvimento das condições necessárias à criação do conhecimento. Não significa necessariamente espaço físico, mas alia espaço virtual e espaço mental, caracterizando-se em uma rede de interações, determinada pela solicitude e confiança dos participantes.

O contexto capacitante influencia o fluxo de criação do conhecimento e ocorre em níveis desde o individual até o nível interorganizacional. Os processos envolvidos estão ligados à criação, ao compartilhamento e ao uso do conhecimento. Como produto deste inter-relacionamento as condições capacitantes são relativas a condições sociais e comportamentais; cognitivas e epistemológicas; sistêmicas e informacionais e estratégicas e estruturais. Um *framework* para viabilização do contexto capacitante foi proposto por Alvarenga Neto, Barbosa e Cendón, (2006), conforme figura 8.

Figura 8 - Framework para Contexto Capacitante em Gestão do Conhecimento



Fonte: Traduzido de (ALVARENGA NETO; BARBOSA; CENDÓN, 2006 p.605).

Esta pesquisa adotará as dimensões propostas por Alvarenga Neto, Barbosa e Cendón (2006) por contemplar as condições que viabilizam o contexto alinhadas aos processos de criação, compartilhamento e uso do conhecimento, permitindo uma abordagem mais completa.

Nessa temática Fayard, (2003) defende que Comunidades Estratégicas do Conhecimento, sua proposta como versão ocidental do Ba, promovem projetos colaborativos, inclusive envolvendo o exterior. Os parceiros, e mesmo os concorrentes, os clientes e os usuários, fontes complementares de conhecimento e de competências, são engajados sinergicamente em direção de uma frente de criação de conhecimento operacional. Essa porosidade dinâmica da empresa aparece como uma condição para a agilidade estratégica.

O contexto capacitante age como viabilizador da criação do conhecimento (ALVARENGA NETO; CHOO, 2010; CHOO; ALVARENGA NETO, 2010; NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000), sem a confiança mútua, os membros do grupo gastam tempo e recurso com atividades de proteção, controle e inspeção. O modelo mental compartilhado é a convergência da estrutura de conhecimento sobre o desenvolvimento de tarefas que facilita as interações interpessoais (GONZALEZ; MARTINS, 2015).

Nos processos de criação do conhecimento organizacional, os indivíduos interagem uns com os outros para transcender suas próprias fronteiras e, por consequência, mudam a si próprios, a organização e o ambiente (NONAKA; TOYAMA, 2005 p. 421).

Neste sentido, relacionamentos criam condições para que as pessoas compartilhem seus *insights* e discutam com liberdade suas preocupações, o que favorece as micro comunidades (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001 p 61).

Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001 p. 62) destacam a importância do conceito de solicitude nas organizações, a robustez dos relacionamentos interfere na proposição de ideias, nivelção de conhecimentos, criação de protótipos e projetos. A solicitude pode ser expressa em cinco dimensões: confiança mútua, empatia ativa, acesso à ajuda, leniência nos julgamentos e coragem.

Em organizações que atuam em ambientes hipercompetitivos, a postura de entender a competição do ambiente acaba se reproduzindo nos processos internos, sendo capaz de remover o principal lubrificante do processo de criação do conhecimento, que é a solidariedade entre os membros da organização, ou seja, o contexto de competição afasta-se do contexto capacitante, tornando as organizações rígidas e reativas (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001). Ao diferenciar estes contextos, esses autores destacam quatro ações: captura (*seizing*); transação (*transacting*); transferência (*bestowing*); convivência (*indwelling*).

Para uma adequada globalização do conhecimento local, as organizações devem superar barreiras físicas, culturais, organizacionais, gerenciais, devem criar um contexto que torne atraente para uma unidade local o conhecimento de outras divisões distantes, em vez de ameaçador, irrelevante ou muito alienígena (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001). Esta etapa os citados autores chamaram de recriar o conhecimento, compreendendo as fases de desencadeamento, embalagem/expedição e recriação.

2.2.2 Gestão Intercultural do Conhecimento

O termo Gestão Intercultural do Conhecimento, diante da literatura brasileira, pode ser considerado ainda novo. Em buscas em bases ligadas ao portal de periódicos CAPES, o termo não foi localizado e seu equivalente em inglês (*cross-cultural knowledge management*) só foi localizado em seis artigos, sendo dois deles voltados a áreas distintas desta pesquisa.

Isto não significa dizer que a literatura de negócios internacionais não está investigando questões interculturais frente à gestão do conhecimento. Diversos estudos abordam as necessidades de adequação cultural para a institucionalização de práticas, bem como seus efeitos, dificuldades e recomendações, tanto para atuação em equipes como ao nível organizacional (ABBOTT et al., 2013; BENGGOA; KAUFMANN; VRONTIS, 2012; FRIEDMAN et al., 2012; GERHART, 2008; GOODMAN; SCHIEMAN, 2010; HAMMER, 2011; HINDS; LIU; LYON, 2011; NGUYEN; UMEMOTO, 2009; TUNG, 2008). Mas a aglutinação destas análises em práticas específicas para serem adotadas em ambientes interculturais ainda não foi realizada, estando este tema de investigação de forma ainda fragmentada na literatura.

Em um estudo comparativo entre organizações russas e austríacas, Bengoa, Kaufmann e Vrontis, (2012) utilizam o termo *cross-cultural knowledge management* para designar as interrelações entre culturas diferentes para propiciar inovação à organização. Suas conclusões destacaram a importância dos aspectos emocionais e que os resultados dependiam mais do estado emocional e cognitivo do que de estados hierárquicos para que ocorresse o compartilhamento do conhecimento. Esses autores afirmam que a gestão intercultural do conhecimento deve priorizar o desenvolvimento de interações sociais, a inteligência

emocional deve prevalecer por ser capaz de manter a motivação por compartilhar o conhecimento e contribui para a confiabilidade entre as partes.

Os pesquisadores japoneses Nguyen e Umemoto, (2009) têm estudado a questão da liderança em ambientes interculturais e afirmam que o conceito de “*cross-cultural knowledge management*” é recente porque o termo é novo, mas que estaria ligado as ações interculturais aplicadas à gestão do conhecimento. Segundo estes autores, trata-se de um termo poli semântico que pode, por um lado, descrever a gestão do conhecimento em ambientes interculturais ou, de outro lado, pode ser referir à gestão intercultural do conhecimento. Um *framework* foi estudado anteriormente por estes autores (NGUYEN; UMEMOTO; MEDENI, 2007) onde são defendidos quatro estágios para a gestão intercultural, compreendendo a (1) Fragmentação: o estágio onde as ambiguidades e incertezas de cada indivíduo frente à uma nova cultura ocorrem; (2) Integração: a busca por harmonia e homogeneidade de cada membro a adentrar nesta nova cultura, mas ainda não se configura em adaptação; (3) Diferenciação: sendo o reconhecimento da distinção dos valores e a criação de uma nova cultura adaptada a este ambiente intercultural; (4) Aculturação: o estágio onde uma nova cultura com ajustes e adaptações é adotada em ambientes interculturais. Estes estudos destacam que não se deve negar as diferenças, mas trazê-las à discussão evitando-se que os funcionários se escondam em seus comportamentos.

Estudando o contexto de multinacionais do Japão e Singapura, Nishinaka, Umemoto e Kohda, (2015) afirmam que após as diferenças de cada local serem discutidas, uma compreensão global, que estes autores denominaram de “*localization*”, seria atingida, o que facilitaria o atingimento de metas em conjunto.

Goodman e Schieman, (2010) defendem o uso por empresas que atuam em ambientes interculturais de bancos de dados que armazenem experiências, características interculturais de determinadas unidades, incentivando o intercâmbio de funcionários para troca de experiências culturais, ainda afirmam que treinamento e um plano de carreira que vise a excelência em aspectos culturais pode ser profícuo; o aproveitamento de lições aprendidas de processos de expatriação e experiências internacionais é estimulado, bem como o uso de *coaching*, *case studies* e livrarias interculturais.

Neste sentido, organizações em hipertexto se tornam um conceito importante em ambientes interculturais; segundo Nonaka e Takeuchi (1997 p.193), hipertexto seria uma

forma de colocar o conhecimento em patamares e contextos diferentes, colocando a burocracia e força-tarefa da organização em níveis disponíveis.

Assim é possível entender que a mobilização consciente e propositada da organização para criar uma cultura intercultural voltada para o conhecimento é necessária para organizações que pretendam trocar conhecimento no panorama global (OVARI; GAAL; SZABO, 2007), desenvolvendo sua longevidade apoiada em capacidades dinâmicas.

2.3 CAPACIDADES DINÂMICAS

Capacidades podem ser entendidas como recursos internos à firma que a distinguem de modo singular e durável à medida que consegue fazer bom uso destes, que para tornarem-se difíceis de serem imitados os recursos devem ser valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis – VRIN. (BARNEY, 1991; PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984)

Estas capacidades estão no escopo dos interesses de organizações que atuam em cenários competitivos, como o caso de multinacionais, que requerem reconfiguração de seus recursos para fazer frente às mudanças. Estudos conduzidos por Lessard, Teece e Leih, (2016) afirmam que capacidades dinâmicas, como a articulação de ativos, conduzem meta-multinacionais à manutenção de competitividade indo além da adequação local, mas fazendo frente a um cenário global.

O termo “*capability*”, em inglês, pode ser traduzido como a habilidade, capacidade ou talento para fazer algo (Cambridge University Press, 2016). No campo da administração, pesquisadores referem-se à capacidades como uma ampla gama de recursos, processos e capacidades, o que acaba desencadeando uma mistura de interpretações sobre o tema (WANG; AHMED, 2007).

Dentre as diversas capacidades de uma organização, algumas podem ser de ordem mais simples, inovativas, funcionais, operacionais, chave e dinâmicas (MEIRELLES; CAMARGO, 2014). Dentre estas, as Capacidades Dinâmicas – CD foram inicialmente descritas como a oportuna responsividade e inovação rápida e flexível, acoplada com a capacidade gerencial de efetivamente coordenar e implantar competências externas e internas

(TEECE; PISANO, 1994). São resultado das escolhas da organização (*path dependence*), inerentes a ela e não podem ser adquiridas, mas somente desenvolvidas (BARRALES-MOLINA; BUSTINZA; GUTIERREZ-GUTIERREZ, 2013; ZOLLO; WINTER, 2002).

A agenda de pesquisa envolvendo Capacidades Dinâmicas tem demonstrado curva ascendente junto aos pesquisadores demonstrando o interesse no desenvolvimento teórico, adicionando contribuições especialmente na Visão Baseada em Recursos - VBR, teoria dos custos de transação e teoria de dependência do caminho (*path dependence*).

Na literatura internacional, alguns estudos bibliométricos ou estudos teóricos demonstraram a pertinência das pesquisas no campo, embora com foco mais voltado à discussão teórica e conceitual. (APRILYANTI; ALON, 2017; ERIKSSON, 2014; FAIZAL; ZAIDI; OTHMAN, 2012; NIEVES; HALLER, 2014; POLI, 2015; VOGEL; GUTTEL, 2013; WANG; AHMED, 2007).

Dentre as pesquisas bibliométricas e ensaios teóricos realizadas por pesquisadores brasileiros, destacam os que tentam desvelar o tema contextualizando-o com as características com que o conceito tem sido adotado (CARDOSO, ANDRÉ LUIS J; KATO, 2015; CARDOSO; MARTINS; KATO, 2013, 2015; GUERRA; TONDOLO; CAMARGO, 2016; MACHADO; NETO, 2016; MEIRELLES; CAMARGO, 2014; PICOLI; SOUZA; TAKAHASHI, 2013; TAKAHASHI et al., 2017; VIEGAS; MACHADO, 2017) As Capacidades Dinâmicas ainda carecem de mais clareza em sua abordagem, devendo o pesquisador adotar o devido cuidado com a consistência interna do conceito que irá adotar (MOREIRA; MORAES, 2016a) em especial porque algumas abordagens tem proposições um tanto distintas (EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; ZOLLO; WINTER, 2002) e esses pesquisadores destacam haver ainda um campo frutífero para investigação teórica e empírica.

Um estudo bibliométrico de co-citação, conduzido por Cardoso, Martins e Kato, (2015) destacou que embora o campo cresça em número de estudos, as co-citações com um número superior a vinte ainda são desproporcionais, embora aumentando a concentração de referenciais comuns às pesquisas, a multidisciplinariedade de temas, áreas e fontes de publicação ainda demonstra a dispersão do tema.

Dentre as concordâncias entre os estudiosos, estabelece-se que a mudança exige uma condição dinâmica da organização, como encontrado em Teece (1997; 2007) porém a ligação

entre capacidades dinâmicas ordinárias e estáveis (ZOLLO; WINTER, 2002) ou rotinas homogêneas (EISENHARDT; MARTIN, 2000) ainda requisite mais discussão e evidências empíricas (MOREIRA; MORAES, 2016a) com cuidados necessários com o devido rigor metodológico em especial critérios de confiabilidade e validade (PICOLI; SOUZA; TAKAHASHI, 2013).

De acordo com Cardoso, Martins e Kato, (2015) a visão baseada em conhecimento (KBV) estaria se caracterizando como uma abordagem mais específica se comparada com a visão baseada em recursos (RBV) aglutinando pesquisadores como Nonaka e Takeuchi e Davenport, utilizados nesta pesquisa, para as temáticas relacionadas à capacidade dinâmica. O estudo classificou em fatores diferentes autores como Teece, mais relacionado a temas de inovação, Zollo e Winter, mais ligados a aprendizagem organizacional e Eisenhardt, agrupada a estudos de RBV.

Muitos tem sido os esforços pra compreender o conceito de Capacidades Dinâmicas – CD, desde Teece, Pisando e Shuen (1997 p.509) capacidade dinâmica foi entendida como “uma fonte de criação de riqueza para empresas privadas que operassem em ambientes de rápida mudança tecnológica”. Os próprios autores foram ampliando com o tempo essa compreensão, reforçando que o conceito não é baseado na teoria dos custos de transação ou de preocupações contratuais, mas sim orientado pela perspectiva da visão baseada em recursos (RBV), focado na eficiente e efetiva transferência de tecnologia entre unidades organizacionais.

A perspectiva das Capacidades Dinâmicas pode ser vista como consistente com literaturas sobre negócios internacionais especificamente no que tange à gestão do conhecimento e *network* em negócios internacionais (TEECE, 2014b).

Conforme levantamento de agenda de pesquisa conduzido por Barreto (2010) as próprias definições de Capacidade Dinâmica para Teece (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) foram mudando com o tempo e o tema ainda requer debate pela academia, em especial para delimitar mais claramente o tema.

Algumas definições encontradas na literatura sobre Capacidade Dinâmica podem ser vistas no quadro 5.

Quadro 5 - Definições de Capacidade Dinâmica

Autores	Definição
Teece <i>et al.</i> (1997)	Habilidade da firma em integrar, construir e reconfigurar competências internamente e externamente, para endereçar ambientes em rápida mudança.
Collis (1994)	Capacidade em inovar mais rapidamente ou de forma melhor do que a concorrência.
Eisenhardt e Martin (2000)	Processos da firma que usam recursos para corresponder ou criar mudanças de mercado.
Zollo e Winter (2002)	Padrão aprendido e estável de atividade coletiva, baseado em mecanismos de aprendizagem, por meio dos quais a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais em busca de melhoria na efetividade.
Winter (2003)	Capacidades para operar, estender, modificar ou criar capacidades comuns.
Andreeva e Chaika (2006)	Capacidades dinâmicas são aquelas que habilitam a organização a renovar suas competências-chave conforme ocorrem mudanças no ambiente operacional.
Helfat <i>et al.</i> (2007)	Capacidade de uma organização criar, estender ou modificar sua base de recursos propositadamente.
Wang e Ahmed (2007)	Comportamento constantemente orientado a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e melhorar e reconstruir as capacidades-chave em resposta às mutações do ambiente, para atingir e sustentar a vantagem competitiva.
Bygdas (2006)	Processos de ativar estruturas distribuídas de conhecimento e redes fragmentadas de procedimentos e entendimentos soltos que desenvolvem práticas mais eficientes que não são facilmente imitáveis.
Dosi <i>et al.</i> (2008)	Heurísticas gerenciais e as ferramentas de diagnósticos constituem o cerne das capacidades dinâmicas.
McKelvie e Davidson (2009)	Capacidades dinâmicas como um feixe de outras capacidades (capacidades de geração de ideias; de introdução de rupturas no mercado; e capacidades de desenvolvimento de novos produtos, serviços inovadores e novos processos).
Teece (2007, 2009)	Capacidade de sentir o contexto do ambiente; aproveitar oportunidades; gerenciar ameaças e transformações.

Fonte: Meirelles e Camargo, (2014 p. 12).

A falta de precisão na definição e operacionalização do construto capacidades dinâmicas tem recebido críticas, em especial à natureza intangível do conceito que, por definição, não pode ser observado, o que também representa sua força e vantagem competitiva, sua ambiguidade e natureza tácita suportam sua “inimitabilidade” (HILLIARD; GOLDSTEIN, 2018).

Segundo Teece (2007 p.1319) as Capacidades Dinâmicas possibilitam criar, implementar e proteger os ativos intangíveis que suportam desempenho superior de negócios de longo prazo. Estas capacidades se fundamentam em: as habilidades, processos, procedimentos, estruturas organizacionais, regras de decisão e disciplinas distintas, que sustentam capacidades de detecção, apreensão e reconfiguração de nível corporativo são difíceis de desenvolver e imitar. As empresas com fortes capacidades dinâmicas são intensamente empreendedoras. Eles não se adaptam apenas aos ecossistemas empresariais,

mas também os moldam pela inovação e pela colaboração com outras empresas, entidades e instituições.

Inicialmente Teece (2007) classificou as capacidades dinâmicas em: coordenação-integração; aprendizagem guiada e reconfiguração-transformação. Os processos organizacionais incorporam a estratégia e o modelo de negócio nas rotinas diárias dos empregados; a efetividade das rotinas organizacionais é fortalecida por valores organizacionais consistentes. As Capacidades Dinâmicas então residem, pelo menos em parte, nas capacidades gerenciais e estratégicas e nas habilidades de liderança da alta administração, em planejar, desenvolver e implementar e modificar tais rotinas. Firms com Capacidades Dinâmicas superiores têm aprendido a ajustar-se a ambientes em mudança e também moldar este ambientes, conforme Teece (2014 p.16).

Em termos de elementos componentes das Capacidades Dinâmicas, existem algumas perspectivas em nível macro que enfatizam seu papel na estratégia organizacional pela percepção das oportunidades e ameaças (*sensing capabilities*), pela capacidade de aproveitar tais oportunidades (*seizeing capabilities*) e pela capacidade de proteção, melhoria e reconfiguração de ativos tangíveis e intangíveis (*reconfiguring capabilities*) (TEECE, 2007; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Ainda no macro nível, autores como Eisenhardt e Martin, (2000) percebem as Capacidades Dinâmicas como as rotinas organizacionais antecedentes pelas quais os gerentes alteram sua aplicação de recursos para gerar novas estratégias de criação de valor identificando-as como capacidades de escaneamento, identificação e reconfiguração.

Estes dois entendimentos de Capacidades Dinâmicas (PETERAF; DI STEFANO; VERONA, 2013) trazem de um lado a influência de ambientes altamente dinâmicos (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) e ambientes menos voláteis que permitiriam competências mais rotinizáveis, como as melhores práticas (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Segundo Sander e Takahashi, (2016) as concordâncias com relação ao entendimento sobre capacidades dinâmicas envolvem a renovação por meio da reconfiguração de recursos; a existência de incerteza ambiental; a existência de elementos ou processos que a compõe e uma hierarquização das capacidades. As principais discordâncias giram em torno do como ocorre a renovação de recursos, sobre a volatilidade do ambiente (maior ou menor) e em especial, não há consenso sobre os elementos que compõem as capacidades dinâmicas.

Em uma perspectiva de micro nível, as capacidades dinâmicas podem ver as pessoas ou os materiais como fonte de recursos (HELFAT; PETERAF, 2003) ou entender as capacidades dinâmicas como capacidades adaptativas, absorptivas ou inovativas para explicar a relação entre vantagens baseadas em recursos internos ou baseadas na competição do mercado (WANG; AHMED, 2007).

Um alto grau de flexibilidade para renovar processos internos é um dos efeitos mais consolidados atribuídos às capacidades dinâmicas (BARRALES-MOLINA; BUSTINZA; GUTIERREZ-GUTIERREZ, 2013).

Interpretando as capacidades dinâmicas de uma perspectiva interna e externa e relacionando com abordagem de “*sensemaking*” e “*sensegiving*”, Lin, Su e Higgins, (2016) classificaram as capacidades dinâmicas em (a) Capacidade de detecção (*sensing capabilities*) para mudança direcional (por exemplo, capacidade de identificação de oportunidade, capacidade de adaptação); (b) Capacidade de absorção para aprendizagem organizacional (por exemplo, aquisição de conhecimento, assimilação, capacidade de transformação e exploração); (c) Capacidade relacional (*relational capabilities*) para relacionamentos e aquisição de capital social (por exemplo, capacidade de integração de capital social, capacidade de integração de relacionamento social, capacidade de promoção de interação); (d) Capacidade integrativa (*integrative capabilities*) de comunicação e coordenação (por exemplo, capacidade de localização e reconfiguração de recursos, capacidade de integração de conhecimento).

Para fins de operacionalização, as capacidades dinâmicas podem ser desagregadas de forma útil em três grupos de processos e atividades de orquestração empresarial / gerencial realizadas dentro de firmas (TEECE, 2007):

(1) identificação e avaliação de oportunidades em casa e no exterior (detecção - *Sensing*);

(2) mobilização de recursos a nível mundial para abordar oportunidades, e para capturar o valor de fazê-lo (apreensão - *Seizing*); e

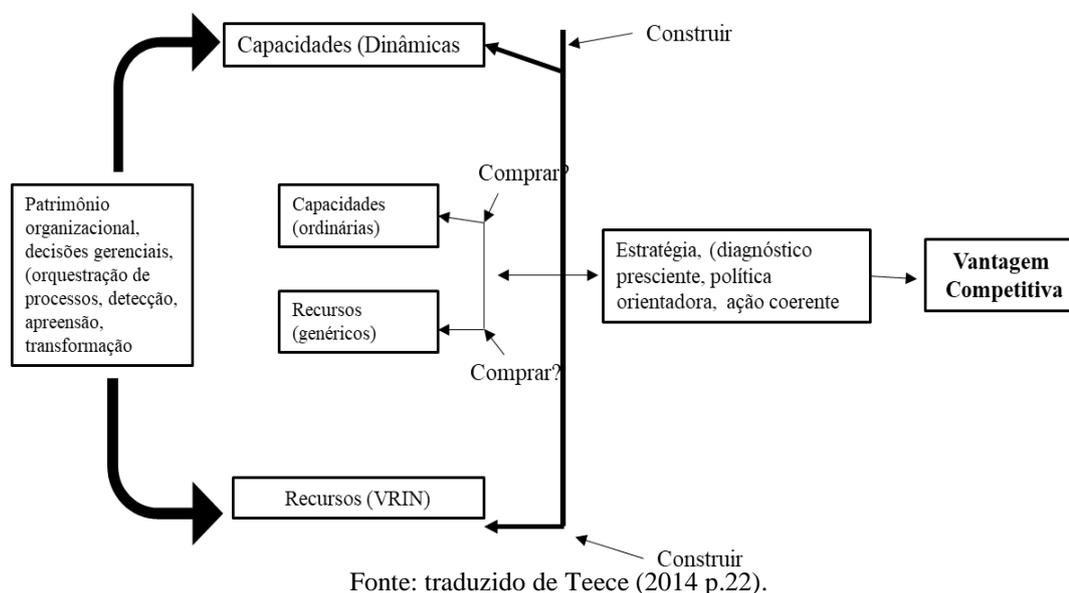
(3) renovação contínua (transformando - *Transforming*)

Teece, (2014) destaca a diferença entre capacidades ordinárias (que são facilmente replicáveis) das capacidades dinâmicas, que estão mais relacionadas à estratégia “*signature*”; dependem das melhores práticas e de recursos VRIN e de uma atuação gerencial orquestrada. Esse autor destaca que os modelos de estratégia “*signature*” vão além das melhores práticas,

são processos que incorporam a história da companhia, sua experiência, cultura, valores e criatividade; estes seriam os motivos por não serem facilmente replicáveis.

A figura 9 mostra a estrutura lógica para paradigma das capacidades dinâmicas (TEECE, 2014), como oriundas da herança de aprendizado da empresa por meio de sua história, decisões gerenciais e ações de monitoramento ambiental. Nessa estrutura proposta pelo autor, demonstra as capacidades dinâmicas como construídas pela empresa, que, ao serem associadas aos recursos (VRIN) podem resultar em vantagem competitiva.

Figura 9 - Estrutura Lógica do Paradigma das Capacidades Dinâmicas



Teece (2014) percebeu influência relevante nos aspectos locais como cultura, para os negócios de multinacionais (MNE), ele afirma que os fatores nacionais e regionais podem ser fundamentais para a vantagem competitiva das MNE, mas somente quando uma MNE em particular pode acessar vantagens locais e evitar incapacidades de forma que outros possam (ou não) copiar. Por exemplo, o aprendizado ou outro desenvolvimento de conhecimento que ocorre em ambientes diferentes do país anfitrião pode constituir a base para processos de assinatura e recursos VRIN que possam contribuir para a vantagem competitiva para a empresa como um todo, e isso ainda seria difícil para os rivais replicarem (TEECE, 2014).

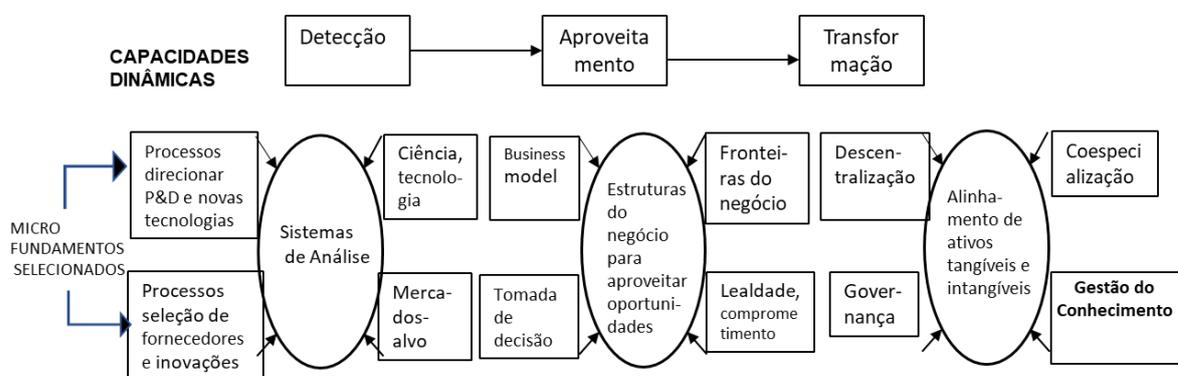
Mas nem todos os pesquisadores sobre capacidade dinâmica afirmam as mesmas percepções. Visando compreender mais adequadamente o conceito de capacidades dinâmicas, (MEIRELLES; CAMARGO, 2014) realizaram um estudo dos principais trabalhos sobre o tema e perceberam essencialmente diferenças nos condicionantes e os elementos componentes

das capacidades dinâmicas, em especial quanto à contribuição destas para a longevidade da empresa.

Segundo Teece (2007), a gestão tem o papel de sentir e até mesmo ajudar a moldar o futuro, desanexar a empresa do passado e continuar adiante, aumentando os recursos do conhecimento, protegendo-os com direitos de propriedade intelectual, estabelecendo novas combinações de ativos com valor agregado e transformando a organização e, se necessário, estruturas regulatórias e institucionais. As capacidades dinâmicas residem em grande medida na alta gestão da empresa, mas são impactadas pelos processos organizacionais, sistemas e estruturas que a empresa criou para gerenciar seus negócios no passado. A manutenção de capacidades dinâmicas exige, portanto, um gerenciamento empreendedor.

Esse autor, porém, alerta que as habilidades requeridas para a fase de Detecção (*sense*) são diferentes das aplicadas nas fases aproveitar oportunidades (*seize*) e reconfigurar (*transforming*), tendo um forte componente empreendedor e devem ser aplicadas em conjunto e simultaneamente (TEECE, 2007), conforme evidenciado na figura 10.

Figura 10 - Framework de Fundamentos para Capacidades Dinâmicas e performance dos negócios.



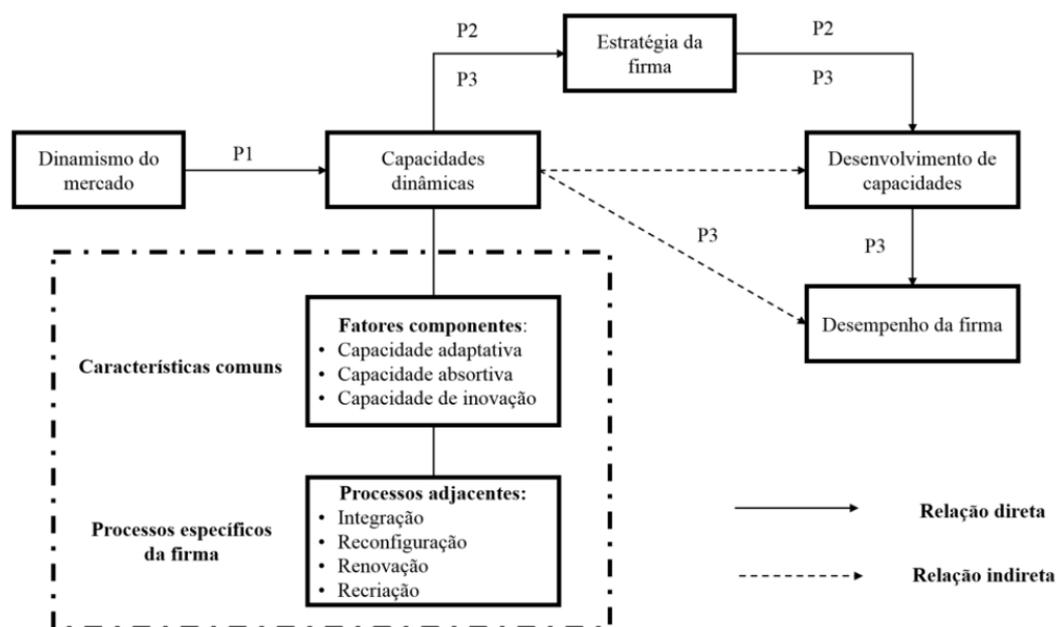
Fonte: traduzido e adaptado de Teece, (2007 p.1342).

A figura 10 demonstra as microfundações onde as capacidades dinâmicas podem se apoiar, onde destaca-se a gestão do conhecimento como uma forma de viabilizar o alinhamento contínuo de ativos tangíveis e intangíveis, sendo ligada a outros mecanismos como governança e coespecialização.

Para medir as Capacidades Dinâmicas Pavlou e El Sawy (2011) sugerem que o fluxo deveria ser articulado entre: (a) Capacidade de Sentir, (b) Capacidade de Aprendizado; (c) Capacidade de Integração; (d) Capacidade de Coordenação.

Wang e Ahmed (2007) desenvolveram um modelo de pesquisa explorando os componentes das Capacidades Dinâmicas, concluindo que são compostas pela Capacidades Adaptativas, Absortivas e Inovativas, conforme figura 11:

Figura 11 - Modelo de pesquisa de capacidades dinâmicas



Fonte: traduzido de Wang e Ahmed (2007 p.20).

A dinâmica do mercado determina maiores capacidades dinâmicas às empresas, à medida que o mercado é mais dinâmico as empresas naturalmente tenderiam a desenvolvê-las mais. Quanto mais a empresa desenvolve capacidades dinâmicas, mais propensão à firma ter capacidades particulares e estas devem ser ligadas à estratégia pretendida pela empresa (WANG; AHMED, 2007).

As causas e antecedentes das capacidades dinâmicas foram estabelecidos por Barrales-Molina, Bustinza e Gutierrez-Gutierrez (2013) como sendo o dinamismo do ambiente, a codificação e articulação do conhecimento, experiência acumulada que gerariam como resultado flexibilidade estrutural, operacional e estratégica; o maior impacto nas capacidades dinâmicas foi percebido pela codificação do conhecimento e dinamismo do ambiente, reforçando que quando ideias e rotinas estão declaradamente estabelecidas conduzem a um julgamento crítico que leva a detecção de fraquezas e ameaças que exigem ação da organização (EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZOLLO; WINTER, 2002) já a articulação do

conhecimento e experiência acumulada exerceriam influência indireta, variando conforme o mercado e tipo de empresa.

Na concepção de Meirelles e Camargo (2014) as capacidades dinâmicas são compostas por rotinas e processos que visam manter capacidades chave da organização. Da revisão das pesquisas sobre capacidades dinâmicas conduzida pelos autores supra-mencionados, pode-se extrair os seguintes elementos componentes: (a) conjunto de comportamentos, capacidades e habilidades (individuais e organizacionais); (b) rotinas e processos; e (c) mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento.

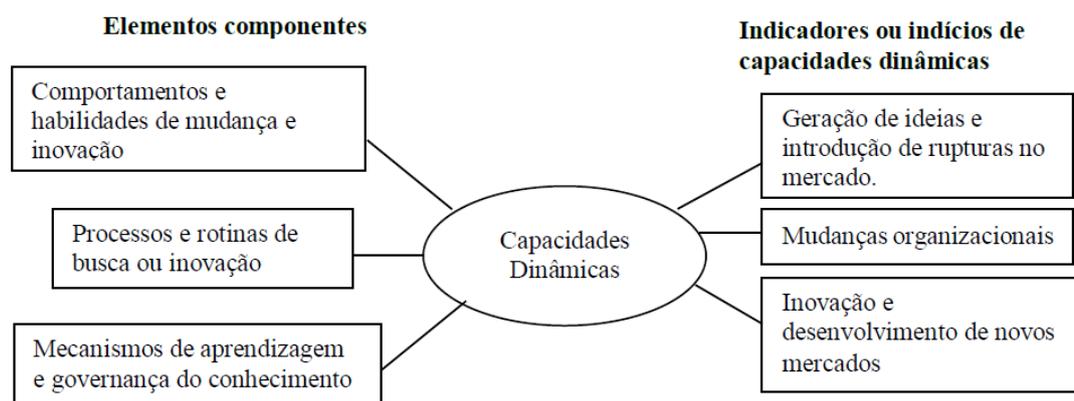
Relacionado a comportamentos, capacidades e habilidades, esses autores destacam a forma como os funcionários estão preparados para lidar com a mudança; a lealdade com a mudança pode ser aprimorada por meio de canais de comunicação eficientes, de modo aberto e transparente com *feedback* oportuno. Destaca-se as características tácitas das capacidades dinâmicas e sua condição de encapsular de forma combinada, características explícitas ou elementos tácitos como o *know how* e a liderança inerente aos processos, clarificando que, desta forma, as capacidades dinâmicas não são processos que podem ser codificados, passíveis de serem facilmente transferidos pelas diversas unidades da empresa (MEIRELLES; CAMARGO, 2014; WANG; AHMED, 2007).

No que se refere à rotinas e processos, existiriam processos que compõem as capacidades dinâmicas que seriam de natureza mais homogênea e passíveis de decodificação e replicação, são processos de negócio da firma, que teriam a finalidade de corresponder ou promover mudanças de mercado, como por exemplo: rotinas de desenvolvimento de produtos, realização de alianças e parcerias, rotinas de alocação de recursos e replicação de conhecimento (EISENHARDT; MARTIN, 2000; MEIRELLES; CAMARGO, 2014). Porém, Meirelles e Camargo (2014) destacam que para outros autores, como Zollo e Winter (2002), a capacidade dinâmica, embora relacionada à capacidade de replicação de um conjunto de rotinas, é específica ao processo evolucionário da organização, expresso na sua trajetória. A capacidade dinâmica está associada à posição da empresa em relação à sua cadeia de valor e à sua relação com fornecedores e clientes.

E ainda as capacidades dinâmicas relacionam-se a formas de governança que viabilizem integração e ativos intangíveis desde o uso de *network* para conhecimento externo,

aprendizagem e compartilhamento, propriedade intelectual, além do entendimento do modelo de negócio apropriado, assim como incentivos para alinhamento e resolução das questões de agência (MEIRELES; CAMARGO, 2014). O modelo dos autores foi sintetizado na figura 12.

Figura 12 - Modelo Integrado de Capacidades Dinâmicas: Comportamentos, Habilidades, Processos e Mecanismos de Aprendizagem e Governança do Conhecimento



Fonte: Meirelles e Camargo, (2014 p. 58).

Meirelles e Camargo (2014) relacionam alguns elementos facilitadores do desenvolvimento do capacidades dinâmicas em organizações:

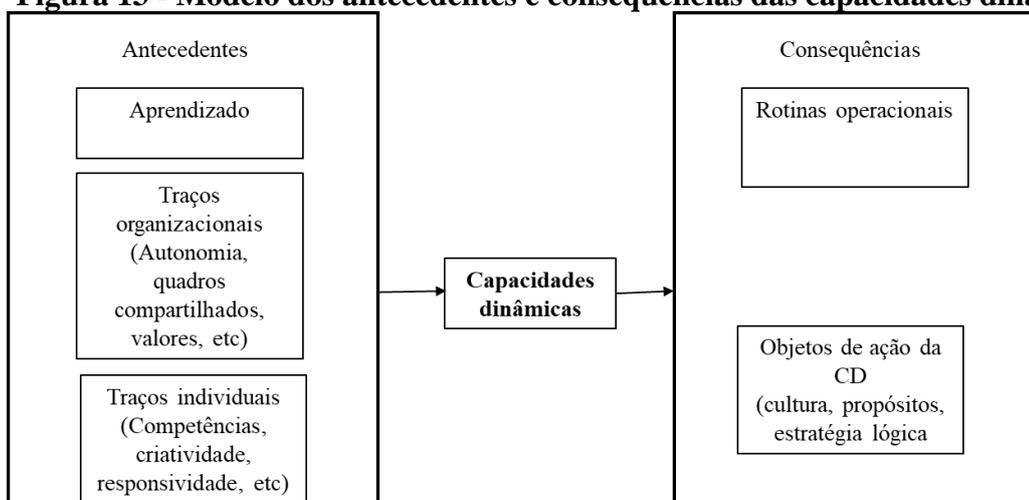
1. Quanto maiores a lealdade e o comprometimento com a mudança, por meio de comunicações abertas, transparentes e diálogos francos, maior a probabilidade de desenvolvimento de capacidades dinâmicas na organização.
2. Quanto mais habilidades de geração de novas ideias, busca e seleção, maior a probabilidade de desenvolvimento de capacidades dinâmicas na organização.
3. Quanto mais habilidades não específicas (autoaprendizagem, comunicação, negociação, resolução de conflitos, liderança, análise econômica de ideias, apresentação de ideias, resolução de problemas, gerenciamento de projetos e pessoas), maior a probabilidade de desenvolvimento de capacidades dinâmicas na organização.
4. Quanto mais rotinas e processos de suporte à geração de novas ideias, novos produtos e serviços, bem como na seleção e na implementação de mudanças, maior a probabilidade de desenvolvimento de capacidades dinâmicas na organização.
5. Quanto mais rotinas e processos de suporte à tomada de decisão, de modo a promover a descentralização das decisões de investimento, maior a probabilidade de desenvolvimento de capacidades dinâmicas na organização.
6. Quanto mais mecanismos de estímulo à busca, à assimilação e à aplicação comercial de oportunidades de mercado, maior a probabilidade de desenvolvimento de capacidades dinâmicas na organização.
7. Quanto mais definida a estrutura de incentivos à solução do problema de agência e à influência de grupos internos da empresa, maior a probabilidade de desenvolvimento de capacidades dinâmicas na organização.

8. Quanto maior a exploração de mecanismos que promovam a replicação e a reconfiguração da base de conhecimento, inclusive a coespecialização de ativos, maior a probabilidade de desenvolvimento de capacidades dinâmicas na organização.

Na perspectiva de Teece (2007) as capacidades dinâmicas são particularmente relevantes para multinacionais, por atuarem em mercados globais. Já Zollo e Winter (2002) defendem que a estrutura multidivisional de multinacionais teria grande probabilidade de aprendizado advindo de mecanismos deliberados de aprendizagem (BARRETO, 2010).

Os antecedentes e as consequências das capacidades dinâmicas apresentam aspectos diferenciados na proposição de Verona e Zollo (2011) por destacarem a cultura, o propósito e a lógica estratégica como consequências. Com relação aos antecedentes, destaque merece ser dado ao estudo dos traços individuais e organizacionais, como influentes nas capacidades dinâmicas, como pode ser visto na Figura 13.

Figura 13 - Modelo dos antecedentes e consequências das capacidades dinâmicas



Fonte: (VERONA; ZOLLO, 2011 p.547).

Os traços individuais associados às características da cultura organizacional favoreceriam o contexto capacitante para a criação do conhecimento e consequente mobilização de capacidades dinâmicas (VERONA; ZOLLO, 2011).

Desta forma, os estudos envolvendo capacidade dinâmica têm discutido os elementos que compõem, favorecem e caracterizam o tema. Alguns deles têm associado a existência de capacidades dinâmicas com a gestão do conhecimento, o que será melhor apresentado na seção que se segue.

2.4 CAPACIDADES DINÂMICAS E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Nonaka e von Krogh (2009) argumentam sobre a ruptura na economia neoclássica com a inclusão do conhecimento como fator que explicaria as idiosincrasias entre firmas, citando os trabalhos de Teece (1991; 1992), estabelecendo desta forma uma clara ligação entre a Gestão do Conhecimento e as Capacidades Dinâmicas.

A visão baseada em recursos destaca o conhecimento como fonte de vantagem competitiva difícil de ser imitada. A Visão baseada no conhecimento destacou estratégias para a gestão do conhecimento como ativos (NONAKA; VON KROGH, 2009). Porém, a teoria da Criação do Conhecimento visa explicar o processo dinâmico que envolve a gestão do conhecimento, complementando a VBR e teoria das Capacidades dinâmicas. Para isto as premissas básicas defendidas por Nonaka e von Krogh (2009) são: conceituar claramente conhecimento tácito e explícito como um *continuum* e explicar a conversão do conhecimento pela interação entre conhecimento tácito e explícito.

Nonaka; Hirose; Takeda, (2016), na perspectiva da criação de conhecimento organizacional, estabelecem uma distinção entre os aspectos criativos e adaptativos das capacidades dinâmicas. Esses autores argumentam que as capacidades dinâmicas "criativas" estão enraizadas nas atividades das equipes nos níveis médios da organização, num “*middle-up-down management model*” e devem receber atenção dos gestores.

Para Nonaka; Hirose; Takeda, (2016) o modelo das Capacidades Dinâmicas e da Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional adotam abordagens complementares para entender a vantagem competitiva sustentável. Segundo esses autores, as capacidades dinâmicas auxiliam na compreensão dos fundamentos da vantagem competitiva no nível da firma e a criação e manutenção da criação de valor. Já a Teoria do conhecimento organizacional refere-se aos fundamentos que irão possibilitar tais habilidades, como os propostos no modelo SECI (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000; NONAKA, 2007).

A proposição principal de Nonaka, Hirose e Takeda, (2016) é destacar a participação da média gerencia, no “*middle-up-down model*”. Segundo esses autores, a alta administração não consegue compreender o sentido (*sense*) e aproveitar (*seize*) oportunidades de negócio sem a visão dos funcionários de área de frente que serão transformadas e sintetizadas pelo

conhecimento acumulado pela organização. O que os altos níveis gerenciais fazem de fato é oferecer visões, sonhos e valores que os membros adotam e a média gerência na verdade faz a transição das interações entre as pessoas de linha de frente e alto escalão.

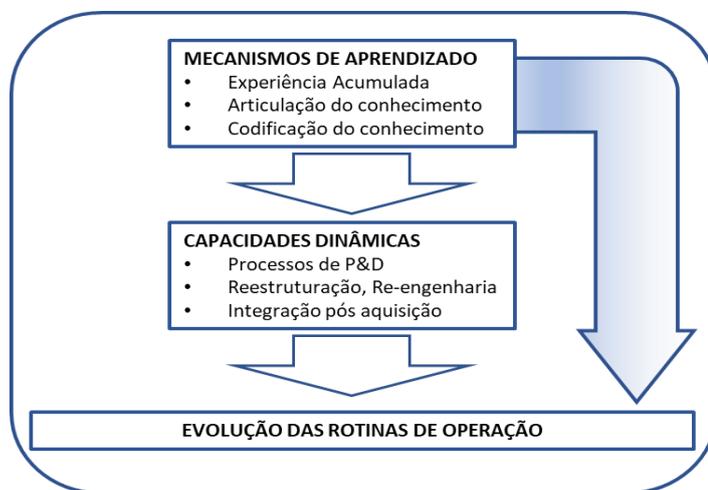
As capacidades dinâmicas podem ser diferenciadas entre capacidades ordinárias ou dinâmicas (TEECE, 2014b). Na perspectiva da Teoria da Criação do conhecimento organizacional, as capacidades dinâmicas podem ser consideradas como: Adaptativas, para lidar com mudanças no ambiente ou, Criativas, que geram novos conhecimentos. Segundo Nonaka, Hirose e Takeda, (2016) a literatura tem se ocupado dos aspectos adaptativos das capacidades dinâmicas e os criativos (capacidades operacionais em gerar novos conhecimentos) não tem obtido a mesma atenção.

De acordo com Teece (2014 p.15) as abordagens baseadas no conhecimento, as quais enfatizam como a geração e transferência do conhecimento, durante problemas de custos de transação sobre como realizar integração ou em caso de propriedade estrangeira, são insuficientemente robustas para capturar muitas características empreendedoras ou de capacidades. Sua preocupação de estudos foi em dar um foco mais baseado nas capacidades empreendedoras para negócios internacionais, como já tem sido feito nas abordagens como custos de transação e o paradigma baseado na troca (*exchange-based paradigm*).

Para a geração de capacidades dinâmicas, os mecanismos de aprendizado não funcionam apenas como ferramentas que transformam o conhecimento tácito mas servem de fonte de adaptação e flexibilidade (BARRALES-MOLINA; BUSTINZA; GUTIERREZ-GUTIERREZ, 2013).

A ligação entre Gestão do Conhecimento e Capacidades Dinâmicas é destacada por Zollo e Winter, (2002), que assinalam que os processos de melhoria estão relacionados a um ciclo de evolução do conhecimento, o qual faz uso de três mecanismos de aprendizagem: (a) acumulação de experiência; (b) articulação de conhecimento; e (c) codificação do conhecimento. Um esquema representativo deste modelo é demonstrado na figura 14:

Figura 14 – Mecanismos de aprendizado e capacidades dinâmicas



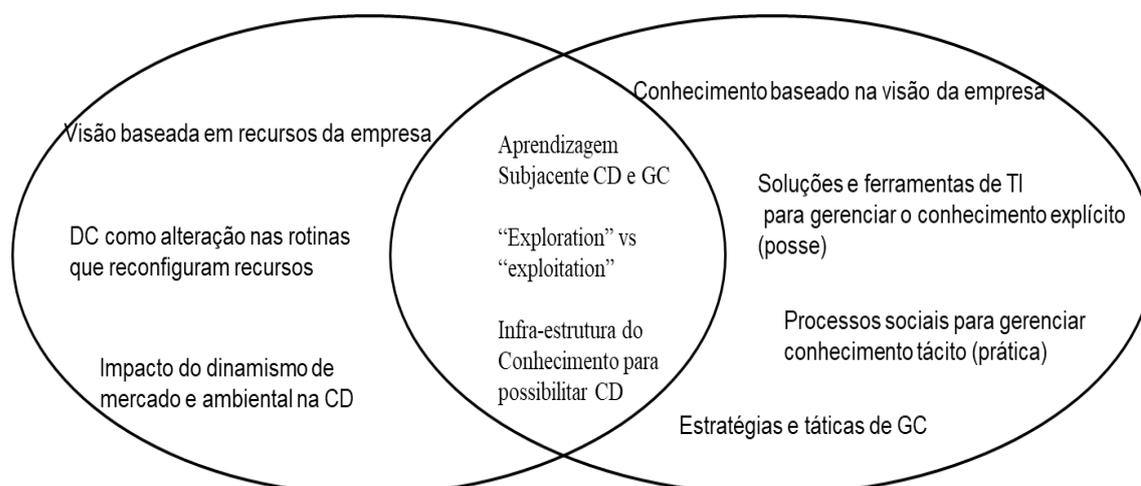
Fonte: traduzido de Zollo e Winter (2002 p.06).

A acumulação da experiência é feita por meio de rotinas, pois constituem a memória procedural da empresa; a articulação do conhecimento se dá a partir do compartilhamento de experiências individuais e do esforço cognitivo dos membros da organização, e a codificação do conhecimento consiste na documentação deste por meio de manuais, desenhos, planilhas, sistemas de suporte à decisão, *software* de gerenciamento de projetos ou qualquer outro meio que permita o armazenamento e a recuperação de informações (MEIRELLES; CAMARGO, 2014).

Na análise de Chen e Fong, (2015) resultados das capacidades de Gestão do Conhecimento nas organizações podem ser desenvolvidas por meio de mecanismos de governança (organizacionais e tecnológicos), e rotinas de aprendizado (aquisição, identificação, utilização e disseminação).

A ligação entre as Capacidades Dinâmicas e a Gestão do Conhecimento é realizada por meio de processos de aprendizado que suportam as capacidades, alinhados a processos de *exploration e exploitation*, conforme Figura 15:

Figura 15 - Fronteiras das capacidades dinâmicas e a gestão do conhecimento



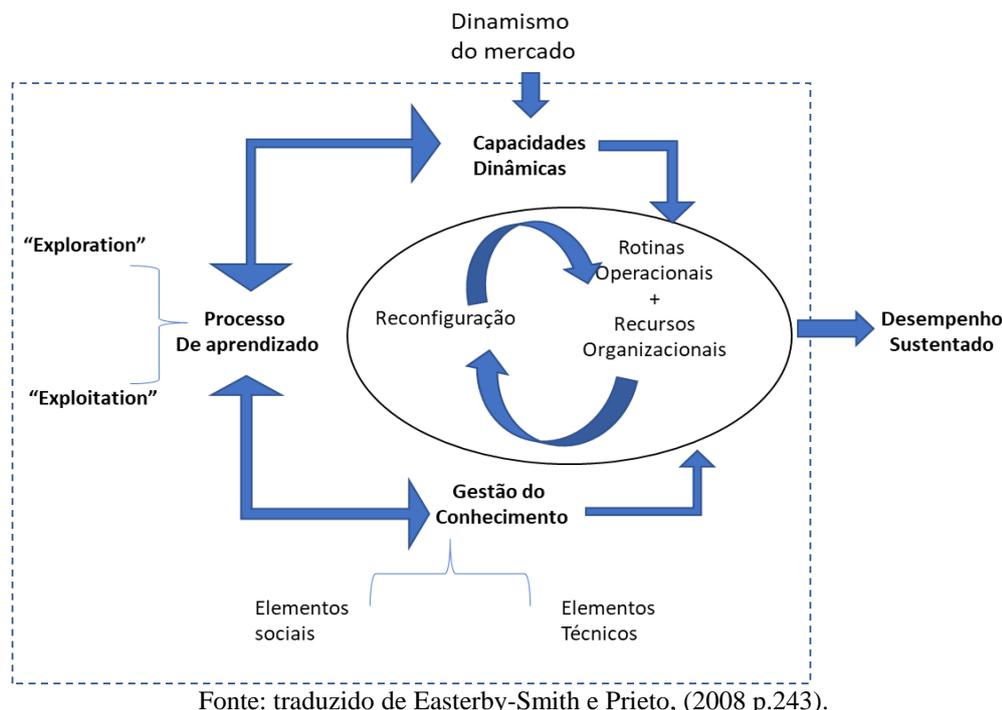
Fonte: traduzido de Easterby-Smith and Prieto, (2008 p.240).

No modelo integrado de GC e CD obtém-se o efeito das CD em reconfigurar os recursos organizacionais e as rotinas operacionais de modo a reagir ao dinamismo do ambiente externo. Já a GC incorpora elementos sociais, práticas de gestão e ferramentas técnicas que contribuem para a reconfiguração dos recursos e rotinas, pelo fato do conhecimento em si mesmo ser fonte de renovação e reter conhecimento de áreas funcionais como marketing, recursos humanos ou gestão da informação.

Os processos de aprendizados estão diretamente ligados à GC e CD influenciando e sendo influenciado por estes. E as opções “*exploration*” e “*exploitation*” estarão ligadas às escolhas estratégicas da organização, viabilização maior atenção em pesquisa e desenvolvimento para a inovação ou renovação e realimentação de processos anteriormente definidos.

Os processos de aprendizado estarão diretamente incorporados pelos mecanismos de GC adotados, envolto em uma estrutura procedural ou relações sociais agrupadas (EASTERBY-SMITH; PRIETO, 2008), como pode ser visto na Figura 16.

Figura 16 - Ligação entre Capacidades Dinâmicas e Gestão do Conhecimento



Os mecanismos de aprendizado podem ser viabilizados por experiência acumulada, articulação e codificação do conhecimento (ZOLLO; WINTER, 2002) também por práticas disseminadas como *mentoring*, desenvolvimento de habilidades e competências. Estes mecanismos atuam como catalisadores da reconfiguração de recursos operacionais e renovação de rotinas e são suportados pelos recursos de conhecimento da organização (EASTERBY-SMITH; PRIETO, 2008).

Como muitas capacidades dinâmicas são suportadas por rotinas, se faz importante entender uma definição do termo. Uma rotina pode ser definida como um "padrão repetitivo e reconhecível de ações interdependentes, envolvendo múltiplos atores, que está orientada para a realização de uma "tarefa operacional diária" e surge quando suas ações constituintes recursivas, refletindo umas às outras (PENTLAND, 2011).

As rotinas podem possuir aspectos ostensivos e recursivos. O aspecto ostensivo é a forma ideal ou esquemática de uma rotina. É a ideia abstrata, generalizada da rotina, ou a rotina em princípio. O aspecto performativo da rotina consiste em ações específicas, por pessoas específicas, em locais e horários específicos. É a rotina na prática. Ambos os aspectos são necessários para que exista uma rotina organizacional (PENTLAND, 2011). Por se

caracterizar num processo repetitivo, produz um padrão reconhecível de ações interdependentes, onde vários atores estão envolvidos.

No que diz respeito a sua relação com capacidades dinâmicas, estudos sugeriram que as capacidades são baseadas em rotinas e que as capacidades dinâmicas podem ser entendidas como meta-rotinas (rotinas para mudanças de rotinas), mas o relacionamento é paradoxal: as capacidades exigem estabilidade, enquanto as capacidades dinâmicas exigem mudanças, demonstrando que a relação entre rotinas e capacidades parece ser menos bem compreendida (PENTLAND, 2011).

Assim, resumidamente, esta seção de revisão de literatura propôs-se não a exaurir o tema, mas a apresentar os fundamentos essenciais que resguardaram os pressupostos desta investigação, sendo orientada na sequência pelos procedimentos metodológicos descritos na próxima seção.

2.5 MODELO TEÓRICO EMPÍRICO

Para atingir os objetivos propostos na pesquisa, adota-se o seguinte modelo teórico-empírico, apresentado na figura 17.

O modelo traz a representação do ambiente organizacional em cujo panorama percebe-se o construto da Gestão Intercultural do Conhecimento (GIC), dividido nas categorias de análise de Concepção estratégica, Coordenação de Práticas de criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento e o Contexto capacitante.

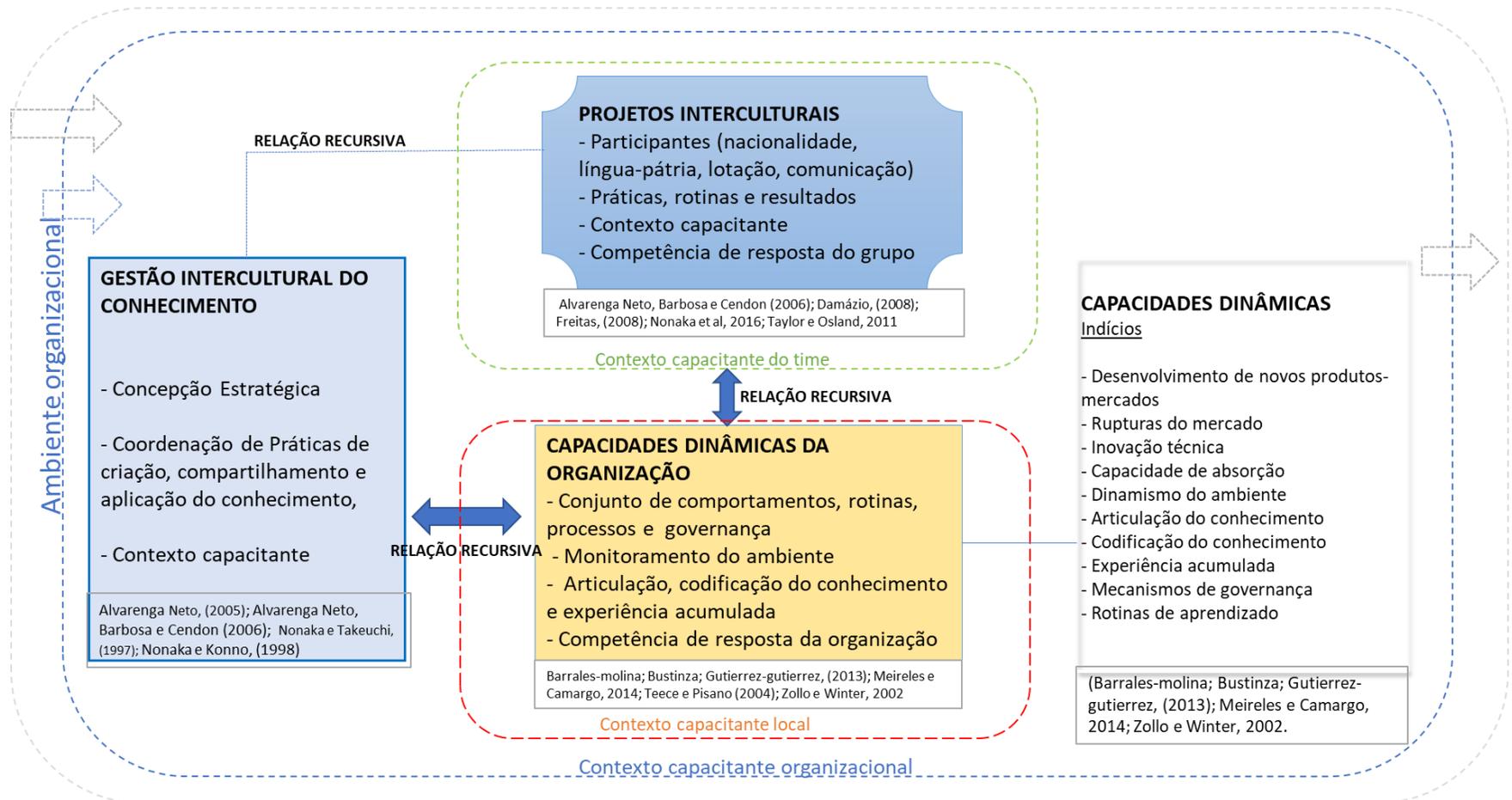
Este construto (GIC) estabelece relações recursivas com as equipes de Projetos Interculturais, que são analisadas por meio de seus participantes, práticas e contexto capacitante, desenvolvendo um conceito apresentado neste trabalho como “competência de resposta” do grupo. Os grupos de projeto intercultural, adotando práticas de gestão intercultural do conhecimento (GIC) desenvolvem capacidades dinâmicas, analisadas por meio de conjunto de comportamentos, rotinas e processos de governança, monitoração do

ambiente; articulação e codificação do conhecimento e experiência acumulada, bem como a competência de resposta da organização.

Para se analisar se os grupos de projetos interculturais desenvolveram capacidades dinâmicas, são verificados os indícios apresentados no quadrante “Indícios de Capacidade Dinâmica”, que evidenciariam a existência e mobilização destas capacidades.

Estes construtos estão ligados ao contexto capacitante que envolve tanto as equipes de projetos interculturais, como o contexto que promove capacidades dinâmicas para a organização, buscando-se caracterizar a mobilização de capacidades dinâmicas por meio dos indícios extraídos da literatura do tema. Todos os construtos representados estão suportados pelos autores que orientam as categorias de análise, mencionados no quadro teórico-empírico.

Figura 17 - Modelo teórico-empírico
MODELO TEÓRICO-EMPÍRICO



Fonte: elaborado pela autora (2018).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Estão descritos no capítulo que se segue, os procedimentos metodológicos que visaram resguardar a adequada análise e tratamento dos dados de modo a garantir os requisitos de qualidade da pesquisa.

Podem ser verificadas as definições constitutivas, operacionais e formas de apreensão das categorias analíticas, o desenho de pesquisa, etapas e procedimentos para coleta e análise de material empírico.

A definição do método de pesquisa configurou-se em uma trajetória importante na concretização dos objetivos idealizados para o estudo. Esta pesquisa classifica-se como exploratória, descritiva, com abordagem qualitativa, caracterizando-se em um estudo de caso.

3.1 PERGUNTA DE PESQUISA

Empresas multinacionais experienciam diariamente o contexto multicultural, tendo o desafio de se apropriar deste ambiente para gerar conhecimento e promover resultados estratégicos de modo a manter a perenidade organizacional.

A gestão do conhecimento está no centro de estudos sobre a gestão estratégica de organizações (SANTOS; TAKAHASHI, 2013). Da criação, difusão e compartilhamento do conhecimento advém inovações em processos, produtos ou serviços (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), melhorias radicais ou incrementais e capacidades que propiciem longevidade e competitividade às organizações (PORTER, 1989).

Uma organização, ao detectar e compreender o seu ambiente, é capaz de se preparar para a adaptação antecipada, ao negociar as habilidades e conhecimentos de seus membros, é capaz de se envolver em aprendizagem contínua e inovação; ao aplicar regras e rotinas de decisão aprendidas, está preparado para levar a cabo ações oportunas e intencionais (CHOO, 2001).

Fazendo frente a um ambiente de constantes mudanças as Capacidades Dinâmicas projetam-se como um meio de resposta das organizações pela reconfiguração de seus ativos tangíveis e intangíveis (TEECE, 2007; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EINSENHARDT e MARTIN (2000),) de modo estável e confiável (ZOLLO; WINTER, 2002).

Na aplicação de capacidades no contexto global, as diferenças culturais podem exercer influência na assimilação, institucionalização e adaptação afetando a performance organizacional (FREITAS, 2008; GERHART; FANG, 2005; RABL et al., 2014; REIS et al., 2015).

Entendendo-se a capacidade dinâmica enquanto promotora de rotinas estáveis (ZOLLO; WINTER, 2002), na realidade de organizações multinacionais, tais capacidades requerem adequação e adaptação cultural (GERHARDT; FANG, 2005), desta forma, a interculturalidade desafia a estabilidade das capacidades dinâmicas.

Entendendo que existe uma lacuna teórica que leve à compreensão do fenômeno descrito, o presente estudo constitui-se na investigação da Gestão Intercultural do Conhecimento e das Capacidades Dinâmicas em equipes de projetos interculturais, o que caracterizaria a originalidade do tema.

Pretende-se investigar a seguinte pergunta de pesquisa:

Como as práticas de gestão intercultural do conhecimento atuam na competência de resposta enquanto mobilizadora de Capacidades Dinâmicas da Volvo do Brasil?

Desta forma, delineou-se como objetivo geral:

Analisar como as práticas de gestão intercultural do conhecimento, aplicadas a projetos interculturais, atuam na competência de resposta enquanto mobilizadora de Capacidades Dinâmicas.

Objetivos específicos:

- a) Caracterizar a atuação intercultural e de valoração do conhecimento de uma organização multinacional;
- b) Delinear um projeto intercultural da empresa;

- c) Caracterizar as práticas de gestão intercultural do conhecimento e o contexto capacitante presentes na empresa e no projeto intercultural;
- d) Analisar a relação entre as práticas de gestão intercultural do conhecimento e a competência de resposta do grupo intercultural;
- e) Analisar a relação entre a gestão intercultural do conhecimento, o contexto capacitante, a competência de resposta e as capacidades dinâmicas da empresa

3.2 COMPOSIÇÃO BIBLIOGRÁFICA

Objetivando apreender o estado da arte dos estudos envolvendo capacidade dinâmica, gestão do conhecimento e interculturalidade, foram conduzidas inicialmente buscas em bases de dados nacionais e internacionais.

As buscas em bases de pesquisa **internacionais** partiram de combinações entre as palavras-chave relacionadas à pesquisa, utilizando-se o Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES, nas bases Scopus, Web of Science, ScienceDirect e Ebsco. As buscas incluíam o recorte temporal de 2000 a 2018, as palavras poderiam estar incluídas em título, *abstract e key-words* e deveriam estar ligados às áreas de Business e Management. Para buscas de produções **nacionais** recorreu-se ao portal SPELL e a consulta por teses e dissertações foram realizadas no Catálogo de Teses CAPES. As buscas ocorreram inicialmente em fevereiro de 2017 e atualizadas em maio de 2018. As buscas referentes aos temas desta pesquisa são exibidas no Quadro 6.

A primeira impressão dos resultados de pesquisa foi bastante difusa. Ao passo que bases como Scopus traziam para o tópico capacidade dinâmica com mais de 3.000 resultados, o mesmo tópico em outras bases era consideravelmente menor, razão pela qual foram consultadas as quatro maiores bases de pesquisa comuns na área.

A maior dificuldade esteve relacionada à busca pelo termo “interculturalidade”, que foi experimentada como “*cross-cultural*”, “*interculturality*”, “*culture*” dentre outros similares. Invariavelmente os resultados eram desconectados e dispersos.

Foi realizada uma tentativa de uso dos filtros prontos oferecidos pelas bases Scopus e Web of Science que trazem os autores mais citados, os artigos referenciados, a concentração geográfica e institucional de pesquisas do tema. Entretanto, os resultados trazidos pelas duas bases eram muito diferentes, considerando-se os mesmos tópicos. Autores conhecidos como seminiais no tema, como o caso de Teece nem eram citados como os proeminentes do tema. Assim, optou-se por não utilizar estas ferramentas.

Quadro 6 - Dados da pesquisa bibliométrica:

ESTUDO BIBLIOMÉTRICO

Data da busca 09-05-2018

Recorte temporal: 2000 a 2018

BASES

Palavras-chave	Web of Science	Science Direct	Scopus	Ebsco	Resultados
"knowledge management" AND "Dynamic Capability"	66	7	101	143	317
"knowledge management" AND "Dynamic Capability" AND "intercultural Or cross-cultural"	0	2	0	0	2
knowledge management	870 artigos	12942 artigos	63,678 document	8927	
dynamic capability	822 results	1130 artigos	3,087 document	1060 artigos	
cross-cultural knowledge management	5 results	6 articles		6 artigos	6

	Spell
Capacidade Dinâmica	7 artigos
Capacidades Dinâmicas	52 artigos
Capacidades Dinâmicas e Gestão do Conhec	0 artigos
Capacidades Dinâmicas e cultura	0 artigos
Capacidades Dinâmicas e intercultural*	0 artigos
Gestão do Conhecimento	224 artigos
Gestão Intercultural do Conhecimento	0 artigos
Gestão do Conhecimento e Cultura	5 artigos
Gestão do Conhecim e intercultural*	0 artigos
Competência de Resposta	0 artigos

	Banco de teses CAPES			
Interculturalidade	6 (1 tese)	1018 geral	6 limitado a area administração	
Capacidades Dinâmicas	153 (56 teses)			
Gestão do Conhecimento	269 (dissertações - não apareceu tese)			
Gestão Intercultural do Conhecimento	0 resultados			
Competência de Resposta	0 teses			

ARQUIVOS ADICIONADOS POR BUSCA ESPECÍFICA EM PERIÓDICOS A1 e B1

ARQUIVOS ENVOLVENDO REVISÃO SISTEMÁTICA E BIBLIOMÉTRICOS

ARQUIVOS CITADOS EM OUTROS ARTIGOS, SEMINAIS OU MUITO PERTINENTES

Fonte: elaborado pela autora (2018).

Ainda da tentativa de estudo bibliométrico, 62 artigos foram acessados para apreciação prévia. De uma primeira triagem, separavam-se materiais muito distantes dos objetivos de pesquisa, alguns vinham de periódicos muito desconhecidos e não continham informações sobre seus indicadores, como o fator de impacto.

Desta forma, passou-se para a busca dos termos-chave, capacidade dinâmica, gestão do conhecimento e interculturalidade, e seus equivalentes em inglês, diretamente em

periódicos renomados como *Journal of Management*. Desta busca novos artigos foram incorporados, não obstante a dificuldade em obter-se o acesso ao arquivo completo a alguns devido às políticas de acesso dos *Journals*.

Uma busca diretamente nos periódicos classificados como A1, A2 e B1 na classificação Qualis CAPES também foi realizada, agregando novos materiais ao banco de artigos. Na sequência procedeu-se uma busca por artigos que se concentravam em revisão, estudo bibliométrico, “*research trends*” e temas relacionados, tendo sido mais material incorporado.

Procedeu-se inicialmente à leitura integral dos artigos mais citados ou considerados seminais, como era o caso das publicações de Teece (TEECE, 2007, 2014b, TEECE; PISANO, 1994, 2004; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), Nonaka (NONAKA; KONNO, 1998b; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; NONAKA; TOYAMA, 2005; VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001), Eisenhardt e Martin (2000), Zollo e Winter (2002). À medida que estes artigos citavam outras obras, estas eram acessadas e incorporadas ao banco de artigos. A medida que alguns artigos citavam outros trabalhos cujo tema era relevante, como estudos empíricos, estes era também localizados e adicionados. Procedeu-se à leitura integral dos trabalhos que envolviam discussão conceitual e revisão sistemática de literatura, quanto aos artigos empíricos, foram lidos seus abstracts e recomendações para estudo futuro, salvo muito pertinentes ao tema.

Desta forma, a revisão de literatura ocupou-se em compreender, apreender (análise sistêmica), sintetizar e priorizar uma base de mais de 500 artigos, gerenciados pelo *software* Mendeley®.

3.3 DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE

Visando a melhor compreensão das categorias de análise foram adotadas as seguintes definições constitutivas (DC), de modo a permitir que a adequada representação dos conceitos e sua posterior identificação no percurso empírico (CRESSWELL, 2007; RICHARDSON, 1999) e as definições operacionais (DO) e formas de apreensão.

3.3.1 Interculturalidade

DC – Interculturalidade pressupõe a **interação** de diferentes culturas, que se produz com e sobre cada um dos parceiros da percepção, ação e relação cooperativa ou conflituosa; é representada pela **comunicação comum** e trocas mútuas por relações dialógicas e igualitárias visando a convivência e compreensão entre os envolvidos (DAMÁZIO, 2008; FREITAS, 2008; TAYLOR; OSLAND, 2011).

Definição Operacional e Formas de Apreensão: para apreender as características tradutoras da interculturalidade dentre os sujeitos participantes dos grupos de projetos foram entrevistados funcionários com funções estratégicas e de média gerência da Volvo do Brasil e da matriz na Suécia, sendo para isto consideradas suas **nacionalidades, língua-pátria e unidade de lotação**.

As entrevistas semiestruturadas propuseram-se a captar as percepções dos indivíduos que exerciam funções onde a interação intercultural era requisitada, a organização utiliza a língua inglesa como meio de comunicação entre os participantes, permitindo adequada relação em diferentes encontros presenciais ou virtuais e que pertençam a diferentes unidades. A observação não participante visou a apreensão da dinâmica de interação entre estes participantes de equipes de projetos, estilos de comunicação, facilidades e possíveis conflitos relacionados ao projeto e práticas desenvolvidas.

Quadro 7 – Interculturalidade

<u>Categoria de análise:</u> Interculturalidade	
<u>Construtos:</u> Equipes de Projeto Intercultural	<u>Operacionalização:</u> - nacionalidade, língua-pátria e lotação; - membro em projetos interculturais; - função de média gerência; - comunicação em nível de projeto predominantemente eletrônica) Damázio, (2008); Freitas, (2008); Nonaka et al, (2016); Taylor e Osland, (2011).
Contexto capacitante da equipe	- Caracterização do time, estilo de comunicação, processos e rotinas - Práticas de GC organizacionais adotadas pelo time Alvarenga Neto, Barbosa e Cendon (2006);

Fonte: elaborado pela autora (2018).

3.3.2 Gestão do Conhecimento

DC - A Gestão do Conhecimento é um conjunto de processos que se originam na construção de sentido e monitoração ambiental pertinentes a **concepção estratégica** que são

colocados em **coordenação gerencial**, viabilizadas por um **contexto capacitante**, de modo a gerenciar o ambiente para a criação do conhecimento (ALVARENGA NETO, 2005 p. 370).

As práticas de Gestão do Conhecimento visam promover a **criação, o compartilhamento e o uso** do conhecimento para aumentar a performance organizacional; o **contexto capacitante** advém de um conjunto de traços da cultura facilitadores, envolvidos nas seguintes condições: sociais e comportamentais, cognitivas, relacionadas à sistemas de informação e à estrutura e estratégia (ALVARENGA NETO; BARBOSA; CENDÓN, 2006; NONAKA; KONNO, 1998; NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Definição Operacional e Formas de Apreensão: esta categoria foi verificada por meio de entrevistas semiestruturadas, observação direta em reuniões de equipes de projetos e análise de dados secundários oriundos dos processos de gestão. Como meio de identificação operacional nos processos da organização estudada foi adotado o modelo conceitual de Gestão do Conhecimento proposto por Alvarenga Neto, (2005 p. 370) que especifica:

- Concepção estratégica;
- Coordenação gerencial;
- Contexto capacitante.

Quadro 8 – Gestão do Conhecimento

<u>Categoria de análise:</u> Gestão do Conhecimento	
<u>Construtos:</u> Concepção estratégica:	<u>Operacionalização:</u> Visão, valores e diretrizes estratégicas
Coordenação gerencial:	<u>Criação, compartilhamento e uso</u> de práticas recursivas de gestão do conhecimento utilizadas por <u>pessoas, em processos e sistemas</u> da organização. Utilizando-se de práticas como: Comunidades de prática, memória organizacional, storytelling, Gestão da Inovação, Gestão Estratégica da Informação, ativos intangíveis – BSC, EVA; Desenvolvimento Organizacional e Capital intelectual (ALVARENGA NETO, 2005; BATISTA, 2012;(STRAUHS et al., 2012; TORRES et al., 2016)
Contexto Capacitante	Comportamentos e traços da cultura organizacional facilitadores Solicitude, autonomia e empowerment Visão, intenção e valores Layout e estrutura para compartilhamento (ALVARENGA NETO, BARBOSA E CENDON, 2006; NONAKA E TAKEUCHI, 1997; NONAKA E KONNO, 1998)

Fonte: elaborado pela autora (2018).

3.3.3 Gestão Intercultural do Conhecimento

DC – Gestão Intercultural do Conhecimento: conjunto de práticas de criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento, adaptadas para adoção em ambientes compostos por culturas diferentes (BENGOA; KAUFMANN; VRONTIS, 2012; NGUYEN; UMEMOTO; MEDENI, 2007). Nesta pesquisa, o termo é empregado para caracterizar as ações das organizações orientadas para a alinhar a formação de seus funcionários e adaptar práticas, tendo em vista os propósitos organizacionais.

Definição Operacional e Formas de Apreensão: utilizando-se de entrevistas semiestruturadas, observação direta em reuniões de equipes de projetos e análise de dados secundários oriundos dos processos de gestão foi possível apreender as rotinas e práticas adotadas por equipes de projetos e as adequações interculturais requeridas em tais práticas.

Quadro 9 – Gestão Intercultural do Conhecimento

<u>Categoria de análise:</u> Gestão Intercultural do Conhecimento	
<u>Construtos:</u> Gestão Intercultural do conhecimento	<u>Operacionalização:</u> Mecanismos facilitadores da adequação cultural utilizados por equipes de projetos. Adequações de natureza intercultural conduzidas por participantes de equipes de projetos com a finalidade de obter melhor efetividade. (BENGOA; KAUFMANN; VRONTIS, 2012; NGUYEN; UMEMOTO; MEDENI, 2007)

Fonte: elaborado pela autora (2018).

3.3.4 Capacidades Dinâmicas

DC – Capacidades dinâmicas para fins deste estudo será adotada a definição conceitual proposta por Zollo e Winter (2002 p. 340): “Capacidade Dinâmica é um padrão aprendido e estável de atividade coletiva por meio da qual a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais buscando melhorar sua efetividade, utilizando-se de processos de **acumulação de experiências, articulação e codificação do conhecimento**”. Complementarmente Teece (2007 p.1319) afirma: Estas capacidades se fundamentam em: as habilidades, processos, procedimentos, estruturas organizacionais, regras de decisão e disciplinas distintas, que sustentam capacidades de **detecção (sense), apreensão (seize) e reconfiguração (reconfiguring)** de nível corporativo, são difíceis de desenvolver e imitar”.

Definição Operacional e Formas de Apreensão: Para fins de operacionalização, as capacidades dinâmicas podem ser desagregadas de forma útil em três grupos de processos: (1) identificação e avaliação de oportunidades em casa e no exterior (detecção - *Sensing*); (2) mobilização de recursos a nível mundial para abordar oportunidades, e para capturar o valor de fazê-lo (apreensão - *Seizing*); e (3) renovação contínua (transformando - *Transforming*) (TEECE, 2007).

Ainda para operacionalização do conceito de CD será adotada proposição de Meirelles e Camargo, (2014), para os quais as Capacidades Dinâmicas possuem os seguintes elementos componentes: (a) conjunto de comportamentos, capacidades e habilidades (individuais e organizacionais); (b) rotinas e processos; e (c) mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento, baseados em acumulação de experiência; articulação do conhecimento e codificação do conhecimento (ZOLLO; WINTER, 2002).

Quadro 10 – Capacidades Dinâmicas

<u>Categoria de análise:</u> Capacidades Dinâmicas	
<u>Construtos:</u> Capacidade Dinâmica	<u>Operacionalização:</u> - identificação e avaliação de oportunidades (detecção - <i>Sensing</i>); - mobilização de recursos a nível mundial para abordar oportunidades, e para capturar o valor de fazê-lo (apreensão - <i>Seizing</i>); e - renovação contínua (transformando - <i>Transforming</i>) (Teece e Pisano, 1997).
Elementos componentes de CD	- Conjunto de comportamentos, capacidades e habilidades (individuais e organizacionais); rotinas e processos; e mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento (MEIRELES E CAMARGO, 2014) - Processos geradores de CD: acumulação de experiência; articulação do conhecimento e codificação do conhecimento (BARRALES-MOLINA; BUSTINZA; GUTIERREZ-GUTIERREZ, 2013; ZOLLO; WINTER, 2002)
Experiência acumulada	- A organização adquiriu conhecimentos importantes desde a sua fundação. - A maioria dos membros da organização pertenceu à organização desde sua fundação. - A maioria dos membros da organização possui contratos por tempo indeterminado. - Nossa organização consegue contratar especialistas em cada assunto. Esses especialistas podem fornecer novas ideias, soluções e perspectivas na organização. - O conhecimento adquirido por cada membro da organização é facilmente compartilhado com os outros membros. - Os membros da organização geralmente aprendem facilmente com as experiências dos outros. - Os sistemas da organização permitem aos funcionários ter acesso fácil a diferentes fontes de informação. - Os membros da organização enfrentam situações novas, resolvendo os problemas que essas situações representam por conta própria. (BARRALES-MOLINA; BUSTINZA; GUTIERREZ-GUTIERREZ, 2013)
Articulação do conhecimento	- Os problemas mais frequentes que emergem na realização do trabalho diário geralmente são discutidos como um grupo pelos membros da organização. - Os membros da organização costumam se encontrar muitas vezes para resolver

	<p>problemas de trabalho.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Os gerentes da organização promovem reuniões para debater problemas de trabalho, mesmo que essas reuniões sejam realizadas durante o dia do trabalho. - Qualquer problema que emerge em qualquer área de trabalho é compartilhado e discutido entre os membros que trabalham nesta área. - Os resultados e esclarecimentos obtidos em cada reunião são registrados em minutos escritos. - Na organização, os funcionários propõem novas formas de fazer as coisas, que são bem aceitas pelos outros funcionários. - Em geral, há uma boa comunicação entre os membros da organização. - Alguns membros da organização deram palestras ou colóquios para os outros funcionários (BARRALES-MOLINA; BUSTINZA; GUTIERREZ-GUTIERREZ, 2013)
Codificação do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> - A organização produziu manuais, guias ou códigos que ajudam os funcionários a realizar tarefas diárias. - Os funcionários produziram dicionários e glossários nos quais eles estabelecem os principais termos utilizados na realização do trabalho. - Os membros da organização têm acesso fácil a esses manuais e usam com frequência. - Os manuais foram comercializados para outras empresas, escolas técnicas ou centros educacionais. - Uma pessoa fora da organização poderia entender esses manuais sem ter que ser um especialista no assunto. - As tentativas de produzir manuais e guias tiveram sucesso na organização. - A gestão da organização motiva o desenvolvimento de manuais que podem ajudar os funcionários da organização. - A organização investe tempo e dinheiro na produção de memorandos, manuais, dicionários, etc., que facilitam o desempenho das tarefas diárias(BARRALES-MOLINA; BUSTINZA; GUTIERREZ-GUTIERREZ, 2013)
Dinamismo ambiental	<ul style="list-style-type: none"> - As exigências legais, tecnológicas, econômicas, etc. impostas à organização pelo seu ambiente estão mudando constantemente. - Os principais agentes no ambiente de nossa organização (governo, provedores, clientes, etc.) alteram suas demandas de forma imprevisível. - O ambiente da organização exige que os gerentes reajam rapidamente as mudanças que ocorrem. - Normalmente, os gerentes da organização têm conhecimento prévio das mudanças que ocorrerão no ambiente. (BARRALES-MOLINA; BUSTINZA; GUTIERREZ-GUTIERREZ, 2013)
Inovação técnica	<ul style="list-style-type: none"> - Quantos novos produtos ou serviços a empresa apresentou? - Quantos mercados novos a empresa entrou? - Quantos novos processos de produção ou processos de entrega de serviços iniciaram a empresa? - Quantas matérias-primas novas foram introduzidas (BARRALES-MOLINA; BUSTINZA; GUTIERREZ-GUTIERREZ, 2013)

Fonte: elaborado pela autora (2018).

Com a finalidade de entender como as Capacidades Dinâmicas são mobilizadas nos processos e práticas foram utilizadas entrevistas semiestruturadas investigando-se os comportamentos e habilidades, mecanismos de aprendizagem e estruturas organizacionais que suportam a mobilização de conhecimento em capacidades dinâmicas.

A análise documental e a observação direta foram aplicadas como meio de compreensão dos mecanismos de compartilhamento de conhecimento intercultural e geração de inovações e melhorias.

Para captar de que modo ocorrem as reconfigurações de recursos e rotinas operacionais foram delimitados aos processos inerentes a grupos de projetos interculturais. Utilizando-se de entrevistas, observação e análise documental, foram identificados **Indícios** de capacidades dinâmicas advindas destes projetos, tanto em elementos sociais quanto técnicos. Uma lista de indícios de capacidades dinâmicas (Figura 11) reúne os elementos que caracterizam a existência deste elemento nas organizações, na concepção de diversos autores, citados na referida figura.

Para medir ou evidenciar a articulação e codificação do conhecimento, dinamismo ambiental, inovação técnica e flexibilidade organizacional foi utilizado o roteiro desenvolvido por Barrales-Molina; Bustinza; Gutierrez-Gutierrez, (2013).

Quadro 11 – Indícios de Capacidade Dinâmica

Indícios de Capacidade Dinâmica	Autores:
<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de novos produtos, rupturas no mercado - Desenvolvimento de novos mercados - Mudança organizacional - Inovação técnica - Capacidade absorviva - Gestão de alianças e aquisições - Características de dinamismo do ambiente - Articulação do conhecimento - Codificação do conhecimento - Experiência acumulada - Mecanismos de governança (organizacionais e tecnológicos) - Rotinas de aprendizado (aquisição, identificação, utilização e disseminação) 	Barrales-Molina; Bustinza; Gutierrez-Gutierrez (2013) Chen; Fong, (2015b) Easterby-Smith; Prieto, (2008); Meirelles e Camargo (2014); Nonaka; Hirose; Takeda (2016); Zollo e Winter (2002)

Fonte: elaborado pela autora

3.3.5 Rotinas

DC - Rotinas: "padrão repetitivo e reconhecível de ações interdependentes, envolvendo múltiplos atores" que está orientada para a realização de uma "tarefa operacional diária"(PENTLAND, 2011). O **aspecto ostensivo** é a forma ideal ou esquemática de uma rotina; a ideia abstrata, generalizada da rotina, ou a rotina em princípio. O **aspecto performativo** da rotina consiste em ações específicas, por pessoas específicas, em locais e

horários específicos. É a rotina na prática, ambos os aspectos são necessários para que exista uma rotina organizacional. (PENTLAND, 2011).

Definição Operacional e Formas de Apreensão: as rotinas serão operacionalizadas nas entrevistas, observação e análise documental por meio da identificação das ações com padrão de recursividade e homogeneidade existentes nas práticas de gestão do conhecimento.

3.3.6 Competência de resposta

DC - Competência de resposta: "competências desenvolvidas pela organização e seus participantes que permitem articular e mobilizar as capacidades organizacionais de modo a atingir resultados superiores para a organização e seus *stakeholders* envolvidos no processo de produção ou prestação de serviço em termos de tempo, qualidade e agregação de valor". Por não ter encontrado definição na literatura, este conceito está sendo proposto pela presente pesquisa.

Definição Operacional e Formas de Apreensão: por meio de entrevistas, observação e análise documental serão analisadas as respostas das equipes de projetos referentes aos propósitos dos projetos em termos de **atendimento dos prazos, qualidade e valor agregados** esperados pela empresa, clientes e fornecedores e que podem ser considerados como competência de resposta.

3.3.7 Definições complementares:

Quadro 12 – Definições complementares

Capacidades:	O poder de fazer algo por meio de competências de habilidades
Habilidades	Atitudes profissionais adjacentes ligadas a comunicação, negociação, resolução de conflitos, resolução de problemas, gerenciamento de projetos e pessoas.
Comportamentos:	Conjunto atitudinal alinhado ao protagonismo, liderança, empreender e identificar oportunidades, aprendizado, lealdade e reação à mudança e aprendizado.
Rotinas e processos:	Padrões de práticas correntes adotadas pela empresa que fornecem estrutura de trabalho, procedimentos e métodos.
Mecanismos de aprendizagem e governança	Organização sistemática de processos de melhoria, advindos de redes fragmentadas de procedimentos. Grupos multidisciplinares, comitês, delegação, comunicação, sistemas de recompensas.
Competências:	Conjunto de rotinas e processos organizacionais (<i>firm specific</i>) cujo desempenho é proporcionado pela posse de ativos específicos (difíceis de imitar).

Fonte: Adaptado de Meireles e Camargo (2014)

3.4 DESIGN DA PESQUISA

Para explorar e conhecer a temática pretendida foi realizado um estudo de caso, por meio de uma abordagem qualitativa, onde os questionamentos pretendem analisar como a experiência social é criada e como lhe é atribuído significado (GEPHARDT, 2004).

A abordagem qualitativa se justifica na intenção de entender como o outro percebe os mesmos aspectos, ou outros olhares que interpretam o mesmo elemento. “Os pesquisadores estudam os fenômenos em seus cenários naturais, tentando entender ou interpretar os significados que as pessoas a eles conferem” (DENZIN; LINCOLN, 2006, p17).

A competência da pesquisa qualitativa é, portanto, o mundo da experiência vivida, pois é nele que a crença individual e a ação e a cultura entrecruzam-se, ressaltando a natureza socialmente construída do que é estudado (DENZIN; LINCOLN, 2006). A essência da abordagem qualitativa é interpretativa, baseada em experiências, situacional e humanística, buscando, portanto, o entendimento do contexto (BRYMAN, 2004; STAKE, 2011)

Por delimitar claramente o objeto de estudo, permitindo uma ampla variedade de evidências foi adotado o Estudo de Caso (STAKE, 2011). O uso de caso único se caracteriza quando o foco de interesse está no individual, no específico, em suas idiossincrasias e complexidades, havendo uma descrição holística e intensiva de um fenômeno bem delimitado, visando a compreensão dos processos sociais, mais que a relação de variáveis (STAKE, 2011), no qual se dá o destaque o caráter particularista e descritivo. Não se busca regularidades, mas sim a compreensão dos agentes, daquilo que os levou a agir, identificando-se crenças compartilhadas por grupos sociais (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006).

De acordo com Stake (2011), um caso é relevante por si só, não havendo a necessidade de generalização para outros casos, sendo uma fonte de generalização naturalística. É útil quando se pretende conhecer os processos e interações sociais, possibilitando uma análise processual, contextual e longitudinal (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006).

Este estudo de caso é descritivo, apresenta um relato detalhado de um fenômeno social que envolve sua configuração, estrutura, atividades, mudanças e relacionamento com outros fenômenos. É interpretativo porque além de ter uma rica descrição do fenômeno, busca

padrões nos dados e desenvolver categorias conceituais que possibilitem ilustrar, confirmar ou opor-se a suposições teóricas (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006).

Pretendeu-se com este estudo de caso o fortalecimento da validade interna, obtendo-se uma teoria de maior nível conceitual, pois tentou-se verificar o que é similar e o que contradiz a teoria (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007; GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006) oportunizando um aporte teórico envolvendo as categorias de pesquisa.

No sentido de descrição da teoria, que para Silverman, (2009) é um conjunto de conceitos usados para definir e explicar um determinado fenômeno, o estudo de caso na empresa escolhida retrata um sistema maduro de gestão permitindo a verificação empírica das proposições de Alvarenga Neto (2005), Easterby-Smith; Prieto, (2008), Nonaka e Takeuchi (1997); Zollo e Winter (2002), além de atuar em um mercado dinâmico e competitivo (TEECE, 2007; (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997)), como o de caminhões pesados (Volvo Trucks), presente em mais de 190 mercados, com mais de 90 anos de existência e 40 anos de práticas e rotinas sedimentadas no Brasil (ZOLLO; WINTER, 2002), o que permitirá verificar como a gestão do conhecimento está influenciando as capacidades dinâmicas, agregando maior validade interna aos construtos e ampliando as possibilidades de generalização (validade externa) e fortalecimento conceitual (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006).

Considerando-se uma população onde indústrias multinacionais atuam em mercados competitivos, optou-se por uma amostra intencional de uma indústria que atendia aos requisitos da pesquisa e permitia acesso ao campo. Desta forma, justifica-se a escolha do caso para o desenvolvimento desta pesquisa pelos seguintes critérios – complexidade e longevidade da empresa, potencial de contribuição ao entendimento de práticas consolidadas de gestão de conhecimento, uso de grupos interculturais nas rotinas de diferentes níveis organizacionais.

Acentua-se que, como uma companhia que atua em mais de 18 países, a vivência intercultural se faz uma característica rotineira nos processos da empresa. Assim, para este estudo, foram analisadas equipes que atuavam em projetos interculturais, cuja comunicação se dava primordialmente por meio eletrônico, onde a língua adotada era o inglês, com participação de destaque para a unidade do Brasil. O foco do grupo deveria estar alinhado à

concepção estratégica, almejando inovações, análise de oportunidades ou busca de eficiência para atividades da organização.

Para atingir os objetivos propostos, um desenho da pesquisa foi definido conforme disposto na figura 18.



Fonte: a autora (2018).

3.4.1 Caracterização do caso em análise

Este estudo foi desenvolvido na subsidiária Volvo do Brasil da cidade de Curitiba, pertencente ao Volvo Group, com sede em Gottemburgo, na Suécia. A escolha do caso ocorreu de modo não aleatório, seguindo os critérios sugeridos por Stake, (2011), onde a empresa é representante do contexto estudado; considera-se sua relevância no meio empresarial devido à práticas inovadoras e adotadas como modelo por outras organizações; devido à acessibilidade ao campo, viabilizada por parcerias de contribuição entre a universidade e a empresa; e por haver disposição da empresa em participar do estudo; além de estar nas fronteiras de interesse do pesquisador. Os critérios observados apontaram que a empresa possui práticas de gestão do conhecimento implantadas e assimiladas na organização, apresenta indícios de capacidades dinâmicas como inovações de mercado, práticas de

tratamento de ideias e sugestões para inovação (MEIRELLES; CAMARGO, 2014; ZOLLO; WINTER, 2002), e utiliza-se de grupos interculturais no desenvolvimento de projetos entre subsidiárias da empresa.

Baseado na Suécia, o Grupo Volvo tem representação em mais de 180 países em todo o globo com uma força de trabalho de cerca de 83.000 funcionários e instalações de produção em 18 países diferentes distribuídos nas Américas do Norte e do Sul, Europa e Ásia. Atualmente o portfólio da marca está focado em caminhões médios e pesados, equipamentos náuticos e para construção. (VOLVO, 2017).

O grupo é referenciado por sua ênfase nas práticas de gestão inovadoras. A unidade brasileira está incluída por uma década entre as dez "Melhores empresas para se trabalhar no Brasil", um diretório publicado pela Revista Exame (Editora Abril), chegando quatro vezes a primeira posição.

Por ser uma empresa sediada em um país escandinavo, com cultura nórdica, demonstra representatividade de dimensões culturais aderidas tanto à cultura nacional, quanto à identidade organizacional defendida pelo Grupo Volvo, conhecido por sua cultura forte que é alinhada em toda corporação por meio do "The Volvo Way", um manual que concentra e alinha a visão, valores e padrões defendidos pela empresa. Além disso, suas práticas de gestão são mundialmente estabelecidas, o modelo de gestão do conhecimento é institucionalizado e rotinas de desenvolvimento tecnológico assimiladas por toda a organização. (VOLVO, 2017).

Dentre os diversos processos experienciados pela organização, foram investigados incidentes-críticos ou situações-chave (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006) que são representativos dos fenômenos estudados. Ou seja, dentre os diversos projetos realizados pela empresa, foram escolhidos aqueles que obtiveram grande concentração de participantes de diferentes nacionalidades, os objetivos de grupo estavam alinhados a metas organizacionais e tinham histórico de sucesso ou dificuldades na questão intercultural que eram relevantes ou tinham interferido na gestão do grupo. Para ser descrito e aprofundado foi escolhido o projeto VM Autônomo por caracterizar um produto inovador, desenvolvido por grupo intercultural, que adotava práticas de gestão do conhecimento, sendo aderente aos requisitos da pesquisa.

3.4.2 Procedimentos de Coleta e análise de Dados

Um estudo de caso qualitativo utiliza-se de várias fontes de evidência: como documentos, registro em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante, artefatos físicos (YIN, 2001). Com a finalidade de compreender melhor o objeto de estudo, foram escolhidas estratégias qualitativas de pesquisa como entrevistas semiestruturadas, observação não-participante e análise documental.

Para obtenção de **dados primários** adotou-se inicialmente entrevistas semiestruturadas. O objetivo das entrevistas foi o de identificar o fluxo do processo, os significados atribuídos pelos sujeitos, o discurso oficial, impressões pessoais, comparando como os aspectos consensuais e manifestações desalinhadas entre as entrevistas. Atenção especial foi dada à comunicação não-verbal, pausas, estados emocionais e autenticidade nos relatos dos entrevistados, (conforme quadros 7, 8 e 9).

O roteiro de entrevista visou resguardar os pressupostos teóricos e promover a investigação do fenômeno de modo a assegurar sua homogeneidade e rigor científico, além dos elementos de identificação dos entrevistados e caracterização de sua participação em grupos interculturais. Está apresentado no Apêndice 01 o roteiro que serviu de base para as entrevistas semiestruturadas, que guiaram os requisitos teóricos que visaram orientar o percurso empírico. Uma primeira versão do roteiro visou perceber de modo exploratório as características da organização e dos indícios de capacidades dinâmicas, foi realizada em 22/06/2016 com o vice-presidente da empresa. Depois, o formulário foi adequado visando avançar em questões mais específicas dos processos e interrelações das categorias. Outra entrevista com a mesma pessoa foi realizada em 2017 de modo a explorar a questão intercultural de modo aprofundado. Todas as demais entrevistas ocorreram no período compreendido entre junho de 2016 e fevereiro de 2018. No período de junho de 2017 foram realizadas entrevistas pessoais na matriz da empresa, em Gottemburgo, na Suécia, na Volvo Group University que concentra grande parte das diretrizes de gestão do conhecimento na empresa.

As entrevistas com gestores de nível estratégico e com os que participavam de projetos interculturais, presenciais ou virtuais, foram gravadas, e posteriormente transcritas para o processo de análise de conteúdo.

Os entrevistados foram codificados por questões de confidencialidade e estão dispostos no Apêndice 05

Foram ainda coletadas informações sobre as rotinas e resultados da gestão do conhecimento na empresa pela participação presencial em um evento conduzido pela empresa em parceria com o Instituto Superior de Administração e Economia – ISAE, durante o ano de 2017, denominado Painel de Gestão do Conhecimento Volvo, que teve nove encontros durante o ano de 2017, com duas horas de duração cada, em que temas centrais eram apresentados e convidados realizavam discussões teóricas e a aplicação do conceito baseado no relato de experiências da Volvo, cujos temas podem ser vistos no Apêndice 03. Os painelistas funcionários da empresa também eram participantes de equipes interculturais e foram contatados para detalhamento de sua experiência bem como conhecimento em maior profundidade dos produtos inovadores apresentados. Professores estudiosos no tema, presentes aos eventos, também contribuíram para compreensão da visão teórica das práticas apresentadas pela empresa.

Na continuidade, procedeu-se a coleta de dados até o momento em que se caracterizou a saturação destes, havendo repetição de informação nas respostas, numa evidência confirmatória envolvendo os itens, adotando-se como critério de saturação a repetição das respostas ou elementos que acrescentassem novas interpretações ao tema (YIN, 1993).

A observação direta foi adotada na participação em reuniões presenciais ou virtuais, visitas às instalações, ao Memorial de Segurança Volvo, participação em *workshops* e eventos internos, complementando as análises sobre a categoria de estudo, em especial sobre o contexto capacitante da Volvo do Brasil.

Também foi utilizada a técnica de coleta de dados em visita técnica à Volvo Group University, sediada na matriz da empresa em Gottemburgo, na Suécia onde, além da universidade corporativa, foi observado o Museu Volvo, cujos dados subsidiaram as análises.

Como **dados secundários** utilizou-se de documentação interna da Volvo, manuais de recursos humanos, guias e procedimentos institucionais, relatórios de equipes de trabalho e documentos internos como Código de Condutas, o Manual “The Volvo Way”, Políticas de Saúde, Segurança e Meio ambiente, Relatórios de Sustentabilidade, além de informações públicas disponíveis em sites, redes sociais e reportagens. Adicionalmente foi utilizado o livro

escrito pelo diretor vice-presidente de Recursos Humanos que detalha sua visão sobre a Volvo no Brasil (MORASSUTTI, 2012).

A análise documental foi adotada com a finalidade de verificar empiricamente os dados como registros físicos e digitais dos projetos interculturais. O Apêndice 02 demonstra os elementos observados em documentos utilizados para a análise na pesquisa verificando acessibilidade, confidencialidade, obsolescência, sistemática de atualização e compartilhamento, acompanhamento de ações e do conhecimento advindo do projeto.

Para a análise dos dados procedeu-se a técnica de Análise de Conteúdo, que se configura em um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/ recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2010).

Os dados foram tratados conforme Bardin (2010) que recomenda as etapas de pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Nesta fase, é importante que se atente aos seguintes critérios na seleção dos documentos (BARDIN, 2010; SILVA et al., 2013): Exaustividade: visando a totalidade da comunicação; Representatividade: os documentos selecionados devem conter informações que representem o universo a ser pesquisado; Homogeneidade: os dados devem referir-se ao mesmo tema; Pertinência: os documentos precisam ser condizentes aos objetivos da pesquisa (FRANCO, 2003).

As categorias de análise foram organizadas e separadas para promover sua interpretação e inferência. Conforme Franco (2003), a categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação seguida de um reagrupamento baseado em analogias, a partir de critérios definidos. Neste processo foram considerados os requisitos de exclusão mútua, pertinência, objetividade e fidedignidade (FRANCO, 2003).

Considerou-se também as unidades de registro e unidades de contexto. A unidade de registro “é a unidade de significação a codificar e corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade de base, visando a categorização e a contagem de frequência” (BARDIN, 2010 p.104). e “a unidade de contexto serve de unidade de compreensão para codificar a unidade de registro e corresponde ao segmento da mensagem”, cujas dimensões

(superiores às da unidade de registo) são ótimas para que se possa compreender a significação exata da unidade de registo (BARDIN, 2010 p.107).

A categoria de contexto foi delimitada à caracterização das práticas adotadas por uma equipe intercultural onde os participantes interagem com diversas unidades, adotavam a comunicação virtual e a língua inglesa para troca de informações e atuavam em funções de média gerência.

A organização em categorias de análise levou em consideração o levantamento bibliográfico, onde estabelece-se que as capacidades dinâmicas estão relacionadas a práticas de monitoramento ambiental, aproveitamento de oportunidades e reconfiguração interna e que o contexto que envolve organizações multinacionais é dinâmico e competitivo (LESSARD; TEECE; LEIH, 2016; TEECE, 2007; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Ainda entendendo que práticas de gestão do conhecimento com rotinas estabelecidas de uso, compartilhamento e criação do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 2003; EASTERBY-SMITH; PRIETO, 2008; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; NONAKA; VON KROGH, 2009) são influenciadoras de capacidade dinâmica (ALVARENGA NETO; BARBOSA; CENDÓN, 2006; EISENHARDT; MARTIN, 2000; WANG; AHMED, 2007; ZOLLO; WINTER, 2002) e que ambientes interculturais podem caracterizar-se em contextos facilitadores de criação do conhecimento e de inovações (CHOO; ALVARENGA NETO, 2010; FRIEDMAN et al., 2012; NONAKA; KONNO, 1998b; NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000), as categorias de análise ficaram dispostas como no quadro 13.

Quadro 13- Categorias utilizadas na análise de dados

Código	Categoria	Descrição
GC.CE	Gestão do conhecimento. Conceção Estratégica	Práticas com orientação estratégica, diretrizes organizacionais expressas em documentos e narrativas de membros da alta gestão e dos participantes de equipes de projetos interculturais
GC.Coord	Gestão do Conhecimento. Coordenação gerencial de práticas	Práticas de GC que permitem a identificação, criação, armazenamento, aplicação e compartilhamento do conhecimento
GC.CC	Gestão do Conhecimento. Contexto Capacitante	Conjunto de comportamentos e traços da cultura organizacional facilitadores da criação do conhecimento, práticas de empoderamento de equipes, layout e estrutura.
CD	Capacidade Dinâmica	Processos, práticas ou rotinas de monitoramento do ambiente, apropriação e reconfiguração
CD.Comp	Capacidade Dinâmica. Componentes	Processos geradores de CD como acumulação de experiência, articulação do conhecimento e codificação do conhecimento
CD.IN	Capacidade Dinâmica. Índicios	Existência de novos produtos-mercados, inovação técnica, dinamismo do ambiente, rotinas de aprendizado, mecanismos de governança, articulação, codificação do conhecimento e experiência acumulada
EPI	Equipes de projeto intercultural	Equipes de trabalho temporárias onde seus componentes sejam

		de diferentes nacionalidades, usem o inglês como língua padrão e as reuniões são na maior parte virtuais
EPI.CC	Equipes de projeto intercultural. Contexto Capacitante	Contexto específico do grupo de trabalho
CR	Competência de Resposta	Competência desenvolvida pela equipe em termos de prazos, qualidade e agregação de valor

Fonte: a autora (2018).

A triangulação ocorreu frente a análise de dados oriundos das entrevistas e observação, além de análise documental. As informações coletadas nas entrevistas foram confrontadas com dados presentes na análise documental com o uso de manuais e registros de procedimentos da empresa e confirmados nas etapas de observação, além da confrontação teórica. O uso de diversas fontes de evidência permitiu ampliar a confiabilidade e abrangência no entendimento do estudo.

Os requisitos éticos relacionados ao estudo foram observados resguardando-se a confidencialidade dos envolvidos, informando-se de todos os aspectos inerentes ao estudo e os impactos da participação voluntária de cada um, a concordância com a gravação, a observação a aspectos de natureza pessoal confidencializados, bem como o respeito aos temas condizentes com os autorizados pela empresa para serem pesquisados.

3.4.3 Limitações da pesquisa:

Esta pesquisa apresenta limitações inerentes a um estudo de caso. Uma vez que o pesquisador é elemento central na interpretação de um fenômeno (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006) todas as entrevistas, no Brasil e na Suécia foram conduzidas pela própria pesquisadora, bem como as transcrições de excertos e análises visando garantir um maior domínio acerca da pesquisa.

Visando ampliar a percepção da realidade organizacional, as análises foram compartilhadas com colegas pesquisadores pertencentes ao Programa de Mestrado e Doutorado em Administração - PMDA da Universidade Positivo de modo a apontarem inconsistências. Os resultados das análises e a descrição das práticas de gestão do

conhecimento foram apresentadas aos responsáveis pelos processos descritos na empresa, visando identificar algum ruído na interpretação ou inconformidade na descrição e caracterização das rotinas e programas, como foi o caso da descrição do novo produto VM – Autônomo, práticas de gestão do conhecimento, programas da Volvo Group University, dentre outros.

Envolvendo a validade interna, buscou-se interrogar se os dados faziam sentido e se obteve-se uma autêntica descrição do fenômeno, para promover a validade de dados (CRESSWELL, 2007) foi adotada triangulação de dados recorrendo-se a fontes diferentes como: entrevistas, observação, documentos diversos. Foi dada atenção a discrepâncias e informações negativas e procurou-se adotar a descrição densa dos dados e análises promovendo possibilidade de interpretação destes.

Alguns documentos pertencentes à empresa, como a pesquisa de clima (Volvo Group Atitude Survey) não foram possíveis de serem consultados devido às políticas de confidencialidade da empresa, mas não impactou na análise dos processos foco deste estudo.

Uma síntese esquemática dos procedimentos adotados na pesquisa é apresentada no Quadro 14.

Quadro 14 - Síntese dos Procedimentos – Protocolo de Pesquisa

Título: Gestão Intercultural do Conhecimento e Capacidades Dinâmicas em projetos interculturais			
Objetivo geral: Analisar como as práticas de gestão intercultural do conhecimento, aplicadas a projetos interculturais, atuam na competência de resposta enquanto mobilizadora de Capacidades Dinâmicas.			
Objetivos específicos	Categorias / Construtos	Formas de apreensão e análise	Indicadores
Caracterizar a atuação intercultural e de valorização do conhecimento de uma empresa multinacional	PROJETOS INTERCULTURAIS <u>Pessoas</u> Participantes (nacionalidade, língua-pátria, lotação); comportamentos <u>Processos:</u> informacionais, comunicacionais, operacionais, de aprendizado <u>Sistemas:</u> informação, rotinas e promoção Processos “middle-up-down model”	- caracterização do time, estilo de comunicação, processos e rotinas - práticas de GC organizacionais adotadas Entrevistas Análise Documental Observação Direta Análise de Conteúdo	INDÍCIOS DE CAPACIDADE DINÂMICA - Desenvolvimento de novos produtos - Inovação técnica - Capacidade absorptiva - Características de dinamismo do ambiente - Articulação do conhecimento - Codificação do conhecimento - Experiência acumulada - Mecanismos de governança (organizacionais e tecnológicos) - Rotinas de aprendizado (aquisição, identificação, utilização e disseminação)
Delinear um projeto intercultural da empresa	PROJETOS INTERCULTURAIS <u>Pessoas</u> Participantes (nacionalidade, língua-pátria, lotação); comportamentos <u>Processos:</u> informacionais, comunicacionais, operacionais, de aprendizado <u>Sistemas:</u> informação, rotinas e promoção Processos “middle-up-down model” Contexto capacitante Competência de resposta do grupo	<u>Operacionalização:</u> Visão, valores e diretrizes estratégicas <u>Criação, compartilhamento e uso de práticas recursivas de gestão do conhecimento utilizadas por pessoas, em processos e sistemas da organização.</u> Comportamentos e traços da cultura organizacional facilitadores; Solicitude, autonomia e empowerment Visão, intenção e valores; Layout e estrutura para compartilhamento Entrevistas Análise Documental Observação Direta Análise de Conteúdo	
Caracterizar as práticas de gestão intercultural do conhecimento e o	GESTÃO INT. DO CONHECIMENTO - Concepção Estratégica - Coordenação gerencial em níveis organizacionais - Práticas Recursivas de	Entrevistas Análise Documental Observação Direta	

contexto capacitante presentes na empresa e no projeto intercultural	criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento - Contexto capacitante	Análise de Conteúdo	
Analisar a relação entre as práticas de gestão intercultural do conhecimento e a competência de resposta do grupo intercultural	COMPETÊNCIA DE RESPOSTA Articulação de capacidades par atingir resultados superiores em prazos, qualidade e valor agregado	Tempo de desenvolvimento do projeto, evidencias relativas, qualidade e valor agregado dos resultados do projeto Entrevistas Análise Documental Observação Direta Análise de Conteúdo	
Analisar a relação entre a gestão intercultural do conhecimento, o contexto capacitante, a competência de resposta e as capacidades dinâmicas da empresa	CAPACIDADES DINÂMICAS - conjunto de comportamentos, capacidades e habilidades; - rotinas e processos; - mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento. Experiência acumulada Articulação do conhecimento Codificação do conhecimento	- identificação e avaliação de oportunidades em casa e no exterior (detecção - <i>Sensing</i>); mobilização de recursos a nível mundial para abordar oportunidades, e para capturar o valor de fazê-lo (apreensão - <i>Seizing</i>); e renovação contínua (transformando - <i>Transforming</i>) conjunto de comportamentos, capacidades e habilidades (individuais e organizacionais); rotinas e processos; e mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento Processos geradores de CD: acumulação de experiência; articulação do conhecimento e codificação do conhecimento Entrevistas Análise Documental Observação Direta Análise de Conteúdo	INDÍCIOS DE CAPACIDADE DINÂMICA - Desenvolvimento de novos produtos - Inovação técnica Capacidade absorptiva dinamismo do ambiente - Articulação do conhecimento - Codificação do conhecimento - Experiência acumulada - Mecanismos de governança (organizacionais e tecnológicos) - Rotinas de aprendizado (aquisição, identificação, utilização e disseminação)

Quadro14. Síntese dos procedimentos. Fonte: elaborado pela autora (2018).

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Esta tese tem o objetivo de analisar como as práticas de gestão intercultural do conhecimento, aplicadas a projetos interculturais, atuam na competência de resposta enquanto mobilizadora de capacidades dinâmicas.

Para atingir este propósito procedeu-se ao seu desdobramento em objetivos específicos como: (a) caracterizar uma organização com atuação intercultural e de valoração do conhecimento; (b) delinear um projeto intercultural da empresa; (c) caracterizar as práticas de gestão intercultural do conhecimento e o contexto capacitante presentes na empresa e no projeto intercultural; (d) analisar a relação entre as práticas de gestão intercultural do conhecimento e a competência de resposta do grupo intercultural; (e) analisar a relação entre a gestão intercultural do conhecimento, o contexto capacitante, a competência de resposta e as capacidades dinâmicas da empresa, que serão apresentados na seção seguinte.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO COM ATUAÇÃO INTERCULTURAL E DE VALORAÇÃO DO CONHECIMENTO - O GRUPO VOLVO

Visando caracterizar uma organização com atuação intercultural e de valoração do conhecimento, optou-se pela Volvo do Brasil, pertencente ao Grupo Volvo, por atender aos seguintes critérios:

- possuir atuação intercultural, com presença em mais de dezenove países;
- por possuir um sistema de gestão do conhecimento institucionalizado e com práticas já apropriadas;
- por apresentar inovações de produtos e serviços;
- por atuar em um mercado global, competitivo e dinâmico; e

- por permitir acesso ao campo nas unidades de Curitiba e na matriz em Gottemburgo na Suécia.

O Grupo Volvo é caracterizado como a maior empresa multinacional sueca de fabricação, produzindo caminhões, ônibus, equipamentos de construção, além de motores marítimos e industriais. A fabricação de automóveis Volvo não pertence mais ao grupo, tendo sido vendida em 1999 para a Ford e em 2010 adquirida pelo grupo chinês Geely. Assim sendo, todas as menções aos produtos fabricados pela empresa se referem principalmente a caminhões e ônibus.

A Volvo é uma empresa global com mais de 90 anos de fundação e conta com cerca de:

- 95.000 funcionários;
- instalações em 19 países;
- operações comerciais em 190 mercados;
- faturamento global de SEK 302 bilhões (coroas suecas) em 2016;
- empresa de capital aberto com ações negociadas na Bolsa de Valores de Estocolmo.

Em seu portfólio de marcas que se destacam globalmente constam:

- Caminhões (Volvo, UD, Renault Trucks, Mack, Eicher* e Dongfeng**)
- Ônibus (Volvo, UD, Prevost, Novabus e Sunwin*)
- Equipamentos de construção (Volvo, SDLG* e Terex)
- Motores marítimos e industriais (Volvo Penta)
- Serviços financeiros (Volvo Financial Services)

* Joint venture ** Aliança estratégica (Fonte: www.volvogroup.com)

No ano de 2017 a Volvo completou 40 anos da instalação de sua primeira fábrica brasileira localizada na cidade de Curitiba (PR), onde produz caminhões, chassis de ônibus e motores. Os equipamentos de construção são fabricados na cidade de Pederneiras (SP).

Também estão sediadas em Curitiba (PR) outras duas unidades de negócios do Grupo no Brasil: a Volvo Financial Services, responsável por soluções financeiras direcionadas ao segmento de transporte, e a Volvo Penta, que comercializa motores marítimos e industriais.

No Brasil, a Volvo é uma empresa de capital fechado, a unidade brasileira também responde pelos negócios do Grupo em toda a América Latina.

Na fábrica de Curitiba são produzidos caminhões pesados, semipesados, motores, caixas de câmbio e chassis de ônibus. A unidade empregava 2.596 funcionários, 181 estagiários e 107 aprendizes em 2016, conforme dispõe seu Relatório de Sustentabilidade (2016).

Com relação ao desempenho no mercado, na área de caminhões, a Volvo encerrou os anos de 2015, 2016 e 2017 na liderança brasileira do segmento de caminhões pesados. No ano passado as exportações cresceram 30% e representaram 42% do total de vendas de caminhões no continente. Um novo modelo de caminhão passou a integrar o portfólio da marca no Brasil e na América Latina: o veículo VM, com peso bruto total de 32 toneladas, voltado para segmento *off-road*, caracterizando uma das inovações dispostas ao mercado (VOLVO, 2016).

Ainda no contexto de inovação, a empresa lançou a sexta geração da caixa de câmbio eletrônica I-Shift e no segmento de ônibus rodoviários e urbanos, conseguiu aumentar sua participação de mercado, passando de 9,3% para 9,5%. As exportações representaram mais da metade das vendas e contribuíram para sustentar os negócios como um todo, exemplificando a dinamicidade do mercado. (VOLVO, 2016).

Na área de ônibus, a Volvo lançou no Brasil o biarticulado de 30 metros e o chassi rodoviário (B310R) desenvolvido especialmente para os segmentos de fretamento e viagens de curta e média distância e testou inovações com ônibus elétrico-híbrido nas vias urbanas da cidade de Curitiba (PR). (VOLVO, 2016).

Como é possível perceber pelo exposto, o mercado de atuação da Volvo demonstra ser dinâmico e competitivo exigindo mudanças e respostas da organização para manter-se presente neste cenário (LESSARD; TEECE; LEIH, 2016; TEECE, 2007; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). A longevidade da empresa, com mais de 90 anos de existência, e os registros de ações que representam sua competência em monitorar o ambiente em que atua e responder em inovação de acordo com os requisitos do mercado, demonstram uma liderança empreendedora, como defendido por Teece, (2014). Esse autor afirma que empresas multinacionais requerem gestão empreendedora e liderança transformacional de modo a explicar como estratégia e capacidades dinâmicas juntas determinam vantagem competitiva sustentável em ambientes globais.

Este elemento de liderança transformacional é confirmado em relato de dois entrevistados que exercem cargo de vice-presidência e direção, que afirmam: “[...] Está

descrito na missão mais elevada do grupo, que temos que pensar em soluções para a prosperidade de nossos clientes, isso significa que estamos vinculados com ele, isso estabelece uma conexão [...]” (E1), o que é ratificado pelo entrevistado que conduz apresentações do Prêmio Nacional da Qualidade:

[...] a palavra mais levada a sério aqui na Volvo é segurança, por isso, colocamos todo o conhecimento das pessoas pra pensar em tudo o que é possível pra colocar em nossos produtos e pro mercado como um todo, como foi o caso do cinto de segurança, que a Volvo cedeu para outras empresas por entender que a segurança era um objetivo muito maior que os seus como empresa (E25).

A questão intercultural se manifesta nas rotinas operacionais da empresa, por manter relações comerciais com mais de 190 mercados, aos níveis mais estratégicos e estruturais, relativos às suas unidades instaladas em 19 países. As trocas interculturais manifestam-se nas rotinas e, afetam as relações e as práticas, em especial no que se refere a projetos interculturais, como pode ser evidenciado na citação do gerente de projetos da matriz:

Veja a distribuição geográfica, meus gerentes de projetos, mais da metade estão fora da Suécia. Se eu não tomar cuidado com o toque multicultural, não tem nenhuma iniciativa de gestão de conhecimento que vá funcionar se você não respeita as diferenças culturais. Aqui a gente não explora diferenças, a gente explora similaridades. A linha de pensamento é, o que é diferente no Japão, na França, a gente fica maluco e não consegue entregar nada consistente, então a gente pensa “o que é comum pra todos? Daí funciona [...]” (E7)

Pelo exposto nos relatos de entrevistados e por meio de dados constantes em relatórios da empresa, a Volvo caracteriza-se em uma organização intercultural e de valorização do conhecimento. Evidencia-se elementos de gestão intercultural do conhecimento conforme preconizado pelos autores citados nesta pesquisa (ABBOTT et al., 2013; BENGGOA; KAUFMANN; VRONTIS, 2012; FRIEDMAN et al., 2012; GERHART, 2008; GOODMAN; SCHIEMAN, 2010; HAMMER, 2011; HINDS; LIU; LYON, 2011; NGUYEN; UMEMOTO, 2009; TUNG, 2008).

4.1.1 A estrutura de governança da Volvo do Brasil

Como forma de dimensionar e caracterizar a estrutura da organização, que serve de suporte para a gestão do conhecimento, será descrita a governança corporativa da unidade Volvo do Brasil – VdB.

A estrutura de governança da VdB é baseada nas diretrizes estabelecidas pelo Grupo Volvo, sediado em Gottemburgo, na Suécia. O alinhamento da governança é direcionado pelo

manual “The Volvo Way”, pelo Código de Conduta e reforçado por políticas estratégicas nas áreas de qualidade, meio ambiente, segurança, saúde e bem-estar no trabalho.

A gestão na subsidiária brasileira é realizada pelo Country Management Team – CMT, que se configura no mais alto órgão de governança da organização no Brasil. É composto pelo presidente e *Chief Executive Officer* - CEO e mais oito diretores e vice-presidentes responsáveis por áreas funcionais da companhia que, por meio de fóruns mensais, define a execução das operações e a revisão estratégica do negócio. (VOLVO, 2016).

A seleção dos integrantes que participam deste comitê (CMT) é feita com base nas necessidades da organização, e o critério central é baseado na competência profissional dos diretores, sendo que não há membros independentes ou não executivos no CMT. O corpo diretivo é apoiado por uma série de comitês auxiliares voltados a temas estratégicos, táticos e operacionais da organização, que se reúnem sistematicamente. De acordo com a ação necessária, são estabelecidos mecanismos de acompanhamento, com a definição de planos de ação específicos e a fixação de prazos e responsáveis. (VOLVO, 2016).

A Volvo adota no Brasil o Modelo de Gestão para Excelência – MGE da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ, desde 2003. Nesse sentido, a empresa estruturou onze Conselhos de Excelência e dez subconselhos, seguindo-se os critérios recomendados pela FNQ: liderança, estratégias e planos, clientes, sustentabilidade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados. (RELATÓRIO PNQ; VOLVO, 2017).

Com relação à liderança executiva, o presidente do Grupo Volvo atualmente é Martin Lundstedt, um sueco que assumiu a função em outubro de 2015 e em julho de 2016, assumiu um novo presidente para a América Latina: Wilson Lirmann, um executivo brasileiro com uma trajetória de 21 anos no Grupo Volvo. (rede social da empresa).

Na estrutura de governança da empresa, conforme registram relatórios internos, pode-se notar a responsabilização formal por aspectos inerentes à gestão do conhecimento, como pode ser observado na matriz de responsabilidade da figura 19. Esta responsabilização descreve atribuições relativas à identificação, desenvolvimento, retenção, proteção e utilização do conhecimento, como defendido por Nonaka e Takeuchi, (1997).

Figura 19 – Matriz de responsabilidade**Conselho 1**

2 - COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS	2.5 - FORÇA DE TRABALHO	2.5.1 - Desenvolvimento da força de trabalho
		2.5.2 - Relacionamento com a força de trabalho
3 - APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO	3.2 - COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS	3.2.1 - Identificação
		3.2.2 - Desenvolvimento
	3.3 - CONHECIMENTO	3.3.1 - Identificação
		3.3.2 - Desenvolvimento
	3.3.3 - Retenção e proteção	
		3.3.4 - Utilização
4 - ADAPTABILIDADE	4.1 - CAPACIDADE DE MUDAR	4.1.1 - Identificação da necessidade da mudança
		4.1.2 - Implantação da mudança
5 - LIDERANÇA TRANSFORMADORA	5.1 - VALORES E PRINCÍPIOS ORGANIZACIONAIS	5.1.1 - Definição
		5.1.2 - Engajamento
	5.2 - GOVERNANÇA	5.2.1 - Estruturação
		5.2.2 - Gestão de riscos
		5.2.3 - Controle
	5.3 - CULTURA ORGANIZACIONAL	5.3.1 - Mapeamento da cultura atual
5.3.2 - Desenvolvimento da cultura desejada		

Fonte: Volvo (2017) - Relatório PNQ

O estabelecimento formal das responsabilidades da Matriz acima demonstra a sistematização da gestão do conhecimento nos diversos níveis organizacionais (STRAUHS et al., 2012).

Esta sistematização do conhecimento caracterizou a Volvo como uma organização que atrai pesquisadores de diversas áreas, em especial interessados no estudo do sistema de produção *lean manufacturing* e em processos baseados em altos níveis de autonomia (NETLAND; ASPELUND, 2013). O jeito de fazer Volvo, mencionado como “The Volvo Way” é destacado por pesquisas nacionais conduzidas por organismos como Fundação Nacional da Qualidade – FNQ, Revista Exame e pela Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento – SBGC.

Interesses de estudo das práticas corporativas da empresa estão relacionados à temas como gestão participativa, plano de benefícios, iniciativas voltadas a promover a saúde e a qualidade de vida, à estratégia de engajamento com a sociedade orientada pelo princípio de criar valor compartilhado, além da gestão do conhecimento. A empresa desenvolve uma estratégia sustentada por quatro grandes pilares: gestão, pessoas, inovação e sustentabilidade. Estes programas têm permitido à empresa reconhecimento público, como o Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ, prêmio *Great Place to Work*, dentre outros. (RELATÓRIO PNQ; VOLVO, 2017).

A estrutura de governança da empresa registra parâmetros que subsidiam a cultura coletivista e consensual, impactando o ambiente para a gestão, sendo agente facilitador da criação do conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Com relação ao desenvolvimento de inovações, documentos internos da empresa (jornais internos, relatórios de área) registram que as áreas de interesse da empresa focam em temas como conectividade, eletro mobilidade e automação, além de segurança, que é o termo central envolvido nas demandas de inovação e melhoria. Nos últimos dois anos, foram mais de 100.000 ideias de melhorias sugeridas por funcionários no Brasil. Uma inovação destacada pela empresa e noticiada pela imprensa é o cinto de segurança de três pontas, uma inovação em segurança que foi concebida pela Volvo em 1959 e cedida gratuitamente a outras fabricantes de veículos. Ainda no aspecto de inovações em segurança no que tange aos seus produtos, a empresa desenvolve iniciativas que visam atuar com envolvimento da comunidade, como por exemplo o Programa Volvo de Segurança no Trânsito – PVST, com 30 anos de existência, que desenvolve e promove ações de conscientização para o trânsito. (RELATÓRIO PNQ; VOLVO, 2017).

Visando estabelecer os parâmetros para a ética nos negócios e comportamento responsável junto aos seus públicos interessados, a empresa adota o Código de Conduta do Grupo Volvo, onde constam os Valores Corporativos, cujo conteúdo foi estabelecido com base nos princípios do Pacto Global da Organização das nações Unidas (ONU) e nas diretrizes da organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE para empresas multinacionais. O Código de Conduta do Grupo Volvo está disponível no *site* da empresa, sendo complementado por outras vinte políticas que descrevem mais detalhadamente como atingir tais requisitos. A aderência ao Código de Conduta é monitorada via sistemas de controles gerenciais, de auditorias e da pesquisa anual realizada com os funcionários. (RELATÓRIO PNQ; VOLVO, 2017).

Ainda são formalmente instituídos guias que orientam a ação e são monitorados de modo a alinhar os esforços do corpo de funcionários, além do Código de Conduta, políticas internas de gestão, políticas de gestão econômico financeiras, a política de atendimento à legislação, da livre concorrência, o Volvo Group Attitude Survey, o contrato social, as auditorias externas dos sistemas de gestão, as auditorias internas de Comissão de Fábrica, equipes auto gerenciáveis, conflito de interesses, Comitê de Ética e política anticorrupção.

Os principais públicos estratégicos (*stakeholders*) do Grupo Volvo no Brasil são seus funcionários; clientes; fornecedores; rede de concessionárias; distribuidores e importadores; representantes do governo e de instituições empresariais; sindicatos; organizações não governamentais; as comunidades do entorno das fábricas e a sociedade em geral. A empresa declara que o relacionamento contínuo com os públicos estratégicos contribui para assegurar que as operações da empresa agreguem valor tanto para a organização quanto para a sociedade, para tanto, estabelece as formas de manter relacionamento com estes públicos. (RELATÓRIO PNQ; VOLVO, 2017).

4.1.2 Canais de Relacionamento de troca de Conhecimento

A empresa define e divulga recomendações que visam orientar o propósito da eficiência no relacionamento com seus *stakeholders*, conforme demonstra o quadro 15.

Estes canais de relacionamento promovem a troca do conhecimento e são suportados por rotinas internas que registram, estruturam e sistematizam as informações, conforme registros em relatórios internos e relatos por meio do evento Painel de Gestão do Conhecimento. (VOLVO, 2017). Isto pode ser evidenciado por programas envolvendo o cliente, como a criação do veículo VM autônomo que envolveu o cliente, comunidades de prática que discutem melhorias em produtos e fornecedores, comunidade de turbo compressor, como citado pelo entrevistado 16.

A gente busca reunir com clientes, fornecedores, concessionários, nossa rotina é discutir, compartilhar o conhecimento de cada um, essa comunidade do tubo compressor, a gente já aprendeu muita coisa junto, por se reunir, trocar, conectar, e tem várias outras comunidades, como a de mestres e doutores, tem mais [...](E16).

Um canal de comunicação do Grupo Volvo citado por oito entrevistados é sua pesquisa de clima organizacional – o Volvo Group Attitude Survey – VGAS. Trata-se de uma pesquisa instituída em 1999 com o objetivo de medir, classificar e gerar oportunidades de melhoria na organização a partir da percepção dos funcionários. Também fazem parte da VGAS um índice que mede a eficiência da liderança e um índice para medir a sintonia com os valores corporativos. Após a divulgação dos resultados da pesquisa são realizados *workshops* para discutir os resultados de cada área e o estabelecimento de planos de ação.

Os canais de relacionamento que favorecem troca de conhecimento adotados pela empresa estão destacados no quadro 15.

Quadro 15 – Canais de Relacionamento com trocas de conhecimento com stakeholders

Stakeholder	Canais de relacionamento
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Interação nas operações diárias • Pesquisas de satisfação e de imagem de marca • Treinamentos • Eventos • Entregas técnicas de produtos • Revistas e boletins impressos e eletrônicos • Portais na internet • Diálogo nas redes sociais • Volvo Action Service
Funcionários	<ul style="list-style-type: none"> • Interação nas operações diárias • Equipes autogerenciáveis • Comissão de Fábrica • Revisão regular do Plano de Desenvolvimento Pessoal (PBP) • Pesquisa de engajamento • Intranet • TV corporativa • Revistas e boletins impressos e eletrônicos
Rede de distribuição	<ul style="list-style-type: none"> • Interação nas operações diárias • Eventos de alinhamento e planejamento • Treinamentos • Extranets • Revistas e boletins impressos e eletrônicos
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Interação nas operações diárias • Portal do fornecedor na internet • Eventos • Treinamentos
Sindicatos	<ul style="list-style-type: none"> • Interação com Comissão de Fábrica • Reuniões e assembleias
Governo e instituições empresariais	<ul style="list-style-type: none"> • Participação em instituições e associações empresariais • Iniciativas conjuntas
Comunidade do entorno	<ul style="list-style-type: none"> • Centro Volvo Ambiental • Fundação Solidariedade • Projeto Capoeira e Cidadania • Projetos de voluntariado • Pesquisas

Fonte: relatório de Sustentabilidade Volvo (2016).

A empresa afirma adotar uma postura favorável à diversidade, sendo a questão intercultural inserida neste panorama. O Relatório de Sustentabilidade (VOLVO, 2016) da empresa registra iniciativas relacionadas à diversidade, como expresso no texto abaixo:

A diversidade é um componente essencial para o sucesso e a sustentabilidade dos negócios, estimulando uma cultura corporativa mais dinâmica e inovadora, contribuindo para aprimorar o relacionamento todos os *stakeholders* e agregando valor à marca. A diversidade faz parte dos nossos valores corporativos. As lideranças da Volvo são continuamente estimuladas a incorporar os princípios da Diversidade e da Inclusão na gestão de suas áreas. Em 2016, pelo terceiro ano, a

Volvo promoveu a Semana da Diversidade & Inclusão, evento que acontece simultaneamente em todas as unidades do Grupo pelo mundo. No período de 26 a 30 de setembro, os conceitos de Diversidade e Inclusão (D&I) foram debatidos e disseminados por meio de atividades envolvendo todos os funcionários, como apresentação de vídeos, dinâmicas, reuniões de equipes, treinamento de líderes, divulgação de informações, entre outras ações”. (Relatório de Sustentabilidade Volvo, 2016).

O aspecto relativo à diversidade é reforçado pela afirmação de um dos entrevistados: “a questão da diversidade é muito abordada na empresa, desde treinamentos, *workshops*, inclusive a questão intercultural está imersa em tudo isso [...] eu como mulher em cargo de diretora posso confirmar isso, que a diversidade está presente no cotidiano [...]” (E22).

As necessidades individuais e as especificidades das diversas áreas e atividades são consideradas na montagem dos programas de Educação Corporativa, como pode ser extraído do relatório de gestão da FNQ:

Nas linhas de montagem, onde a ausência de montadores por longos períodos prejudica a produção, foram desenvolvidos cursos auto instrucionais, nos quais o funcionário tem a flexibilidade de estipular o horário e o tempo de dedicação a cada módulo, treinamento ou atividade. Além disso, os treinamentos desenvolvidos para os funcionários com deficiência visual possuem materiais em braile e aulas mediadas com intérpretes profissionais de Libras e intérpretes internos voluntários para auxiliar os surdos. (VOLVO, 2017).

Com relação ao aspecto de preparo de suas lideranças, a Volvo estabelece patamares com perfis diferenciados que atualmente são dispostos em quatro níveis – Líder Emergente; Líder de Pessoas; Líder de Líderes e Líder de Negócios – e é desenvolvido através de cinco grandes áreas de competências: Pensamento estratégico; Liderança inspiradora; Coragem e integridade; Execução e Autogerenciamento. Diversas estratégias são utilizadas para o desenvolvimento das lideranças: cursos, palestras, seminários, congressos, *coaching*, expatriação, *job rotation*, *mentoring*, visitas técnicas, gestão de projetos, entre outras.

Um canal que exemplifica uma prática de conectar as lideranças da empresa e de sua rede de distribuição e reunir e promover o conhecimento entre os membros é o portal *web* “Liderando um Novo Futuro” que dispõe de uma série de boletins eletrônicos, divulgados de forma gradativa e contínua, como relata o gerente de educação corporativa da empresa “Foi criado em 2015 para disseminar as práticas já adotadas pelo Grupo Volvo e abordando a relação entre a sustentabilidade e a excelência na gestão (E6).

A Volvo declara incentivar todo funcionário a desenvolver uma cultura de inovação, buscando promover um ambiente favorável para que eles exercitem suas ideias: “Inovar é trazer para o presente uma solução para o futuro. É praticar a excelência no aprimoramento

contínuo” (VOLVO, 2016). Estas afirmações também são encontradas em vídeos corporativos, material de promoção e divulgação interna e informações disponíveis na internet.

Os principais programas internos de estímulo à inovação são o Programa I9 e o Prêmio Inovação. Criado em 2005, o Programa de Ideias I9 registra as melhorias sugeridas pelos funcionários e incentiva as equipes a realizá-las para trazer soluções e maior produtividade e qualidade aos processos internos. Por exemplo, no ano de 2016, somente uma área apresentou 54.337 sugestões de melhorias. O Prêmio Inovação foi criado em 2011 para reconhecer e premiar práticas inovadoras e está estruturado em três categorias: produto/serviço, processo produtivo e processo organizacional, em seis edições, foram inscritos 519 projetos. (VOLVO, 2017).

Desta forma, podem ser percebidos, os canais de relacionamento aliam-se às estruturas de governança que apoiam a cultura facilitadora do conhecimento em diversos níveis organizacionais, ratificando pressupostos teóricos que destacam a importância de sistemas de governança e a disseminação para a organização. (NONAKA; KONNO, 1998).

4.1.3 A Gestão do Conhecimento na Volvo

A noção de que os resultados da empresa estão relacionados à criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento oriundo de todas as unidades da empresa está presente em diversos formatos, tanto discurso falado, escrito como nos sistemas e processos da empresa.

Atualmente, a responsabilidade pela gestão e o impulsionamento de ações relacionadas à gestão do conhecimento são conduzidas pela universidade corporativa da empresa, Volvo Group University – VGU, que será apresentada na sequência.

4.1.3.1 A Volvo Group University

No mês de junho de 2017 foi realizada visita técnica à matriz Volvo Group, situada na cidade de Gotemburgo, Suécia, previamente agendada, com o objetivo de observar

(APÊNDICE 06) , analisar e compreender a estrutura de suporte para o sistema de gestão do conhecimento da companhia, bem como apreender por meio de entrevista aos responsáveis pelo planejamento de ações, quais os processos e diretrizes que norteavam as práticas na empresa.

Criada em 2014, a Volvo Group University – VGU declara ser o fornecedor interno para soluções de aprendizado que melhorem a performance dos funcionários. Sua missão é expressa nas palavras:

Nós ampliamos o conhecimento organizacional, a competência individual e a performance dos times por meio oportunidades de aprendizado provenientes da expertise da empresa para funcionários, importadores e concessionárias de todo o Grupo Volvo. (VOLVO, 2017, apresentação VGU, tradução da autora).

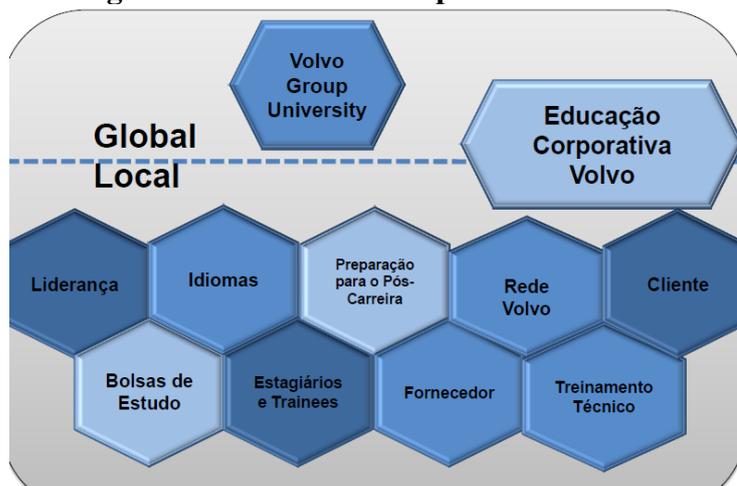
Consoante exposto pela própria companhia, visa-se a centralização e compartilhamento do conhecimento organizacional para desenvolvimento individual e grupal, valendo-se para isto de fontes de todo o grupo e de seus relacionamentos.

Na busca deste objetivo, a VGU desenvolve atividades que envolvem trabalho de marca e atratividade de talentos, cultura e valores compartilhados, fortalecimento de laços corporativos, gestão de talentos, formação de líderes como treinadores, deslocamentos individuais utilizando-se de metodologias inovadoras de ensino. (VOLVO, 2017, apresentação VGU).

Para concretização destas propostas, a empresa utiliza-se de plataformas de informação comuns à empresa de modo a garantir acesso ao treinamento e desenvolvimento a todos os funcionários da companhia, conforme observado, relatado pelos entrevistados e reportado em documentos da empresa.

Esta centralização resulta na adoção do formato de universidade corporativa. O Grupo Volvo afirma em seu material institucional ser um centro de excelência em aprendizado, visando manter proximidade às necessidades do negócio, atuando por meio de sete academias, de modo a mostrar-se atrativa para novos talentos, para o compartilhamento de valores e o reforço da cultura organizacional. (VOLVO, 2017, apresentação VGU).

No nível local, na unidade de Curitiba, as ações de educação corporativa da empresa estão estruturadas como demonstrado na figura 20:

Figura 20 - Estrutura Corporativa Volvo do Brasil

Fonte: apresentação slides Volvo (2017).

Observa-se na figura 20 que a VGU atua no sentido de proposições globais de cunho estratégico e a unidade local em ações voltadas à qualificação do corpo funcional e seus públicos relacionados.

Além de destacar as competências centrais para o mercado em que atua, os materiais instrucionais utilizados pela organização são responsáveis por alinhar os valores e os comportamentos esperados dos funcionários.

Para atuar neste sentido, a empresa relata adotar estratégias de comunicação que são percebidas em seus vídeos institucionais (como linguagem familiar, abordagem coletiva utilizando da terceira pessoa, elementos lúdicos). A VGU conduz algumas destas iniciativas no sentido de promover a manutenção da cultura pretendida pela empresa, valendo-se de artefatos e mecanismos de reforço.

Em um dos vídeos corporativos da empresa, é abordado o aspecto da responsabilidade com os impactos ambientais que a empresa provoca, para tal comunicação, estratégias de comunicação visual fazem alusão ao “pioneiro ou fundador” sendo o comunicador destes valores corporativos, o que pode ser visto na figura 21.

Figura 21 – Cópia de tela de vídeo institucional Volvo



Fonte: vídeo institucional Volvo (2018).

O exemplificado nesta figura retrata a diretriz estratégica da empresa com o uso de comunicação visual atrativa para abordar temáticas de manutenção da cultura, como pode ser comprovado na fala do gerente de projetos da VGU:

Um *'hot topic'* que temos aqui é o VPM – Visual Performance Management que busca conduzir a comunicação para formatos mais modernos, atrativos, interativos. Na unidade de Curitiba, por exemplo, é usado o Obeya, que é um formato onde tudo é visual, é bem interessante [...] (E7).

Outro objetivo da VGU é conduzir ações para atração e retenção de pessoas. A empresa afirma atrair talentos por proporcionar desenvolvimento pessoal baseado em oportunidades de “experiência, educação e exposição”, conforme figura 22. A empresa pretende que estas diretrizes possam atingir indivíduos interessados no autodesenvolvimento e na busca por inovação e aprendizado, características comuns atribuídas às novas gerações como geração *y* e *millennials*, e que podem ser promotoras de predisposição à adaptação intercultural.

Figura 22 - Tela de vídeo institucional da VGU - oportunidades para desenvolvimento pessoal.



Fonte: Volvo (2017), vídeo interno

Por manifestar explicitamente estes objetivos, como exposição, a empresa evidencia atrair pessoas que tenham uma predisposição maior para troca intercultural, que investem em suas carreiras, que dominam línguas e se adaptam mais facilmente a contextos de diversidade. (FRIEDMAN et al., 2012; HONG, 2010).

Os conteúdos da VGU são disponibilizados para todo o corpo funcional e parceiros com acesso viabilizado por meio de um *link* específico, disponível na intranet chamada “*Violin*” onde todas as informações e formas de participação são disponibilizadas. A participação virtual é disponibilizada de modo amplo, entretanto qualificações presenciais são negociadas consoante o planejamento prévio de cada unidade, alinhados com as diretrizes estratégicas.

A questão da diversidade e multiculturalidade é abordada como uma oportunidade inerente ao se fazer parte de uma organização multinacional, servindo como fonte de trocas e desenvolvimento da visão multifocal, facilitadoras da abertura para mudança e quebra de paradigmas. Observa-se na figura 23, o tema de interculturalidade sendo abordado em vídeos institucionais da empresa destacando as características da diversidade inerentes à companhia.

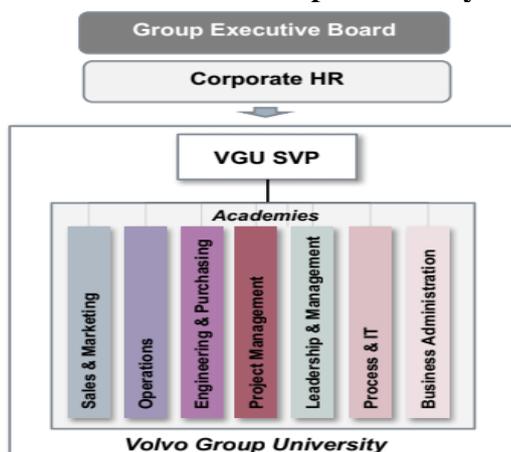
Figura 23 -Tela de vídeo que aborda a característica da diversidade e multiculturalidade



Fonte: Volvo (2017) vídeo interno

A estrutura para atendimento às diferentes demandas da VGU é organizada em sete áreas denominadas “academias”. As necessidades são direcionadas em conformidade com áreas funcionais relacionadas à (1) Vendas e Marketing, (2) Operações, (3) Engenharia e Aquisições (4) Liderança e Gestão (5) Processo e Tecnologia da Informação e (6) Gestão para o Negócio e (7) Gestão de Projetos; visam oferecer opções mais alinhadas às estratégias da empresa, conforme descrito na figura 24.

Figura 24 - Estrutura da Volvo Group University em Academias Funcionais



Fonte: Volvo (2017) apresentação VGU

As academias são responsáveis por assegurar acesso ao conhecimento (*expertise*) relacionado ao tema de interesse trabalhado em formatos que permitam o melhor desenvolvimento destas competências. Para organizar seu portfólio de atividades, utiliza-se de treinamentos on-line, presenciais, em grupo, no local de trabalho. (VOLVO, 2017).

No intuito de entender as rotinas e práticas utilizadas pela VGU foi optado por conhecer mais detalhadamente uma das academias. Serão descritas as principais atividades realizadas na Academia de Projetos, que foi escolhida por concentrar foco de ação no preparo para atuação em projetos em toda a organização, tendo acesso a informações relativas a projetos globais, percepção de participantes, dificultadores e facilitadores da atuação em projetos na Volvo.

4.1.3.2 Academia de projetos da Volvo Group University

A Academia de Projetos da VGU constitui-se num canal de apoio ao aprendizado para gerentes e projetos proporcionando melhoria das capacidades por meio de acesso a serviços de educação voltados aos negócios centrais da empresa.

As atividades da Academia de Projetos visam alinhar e padronizar a qualificação de gestores de projetos, como citado pelo responsável pelo setor:

a gente busca conectar as pessoas, pra isso a gente usa ferramentas de aproximação e compartilhamento entre os membros, como fóruns de melhores práticas, e tem também os instrumentos de comunicação, *newsletters* que a gente usa como reforço (E7).

Dimensionando o público envolvido no escopo da Academia de Projetos, o responsável explica:

Cerca de três mil pessoas configuram-se como membros de projetos oriundos das diversas unidades, sendo 80% destes, gerentes de projetos. Deste contingente, cerca de 42 % são da Suécia, 6% dos participantes são do Brasil, os demais são espalhadas pelas diversas unidades como França, Índia e Estados Unidos (E7).

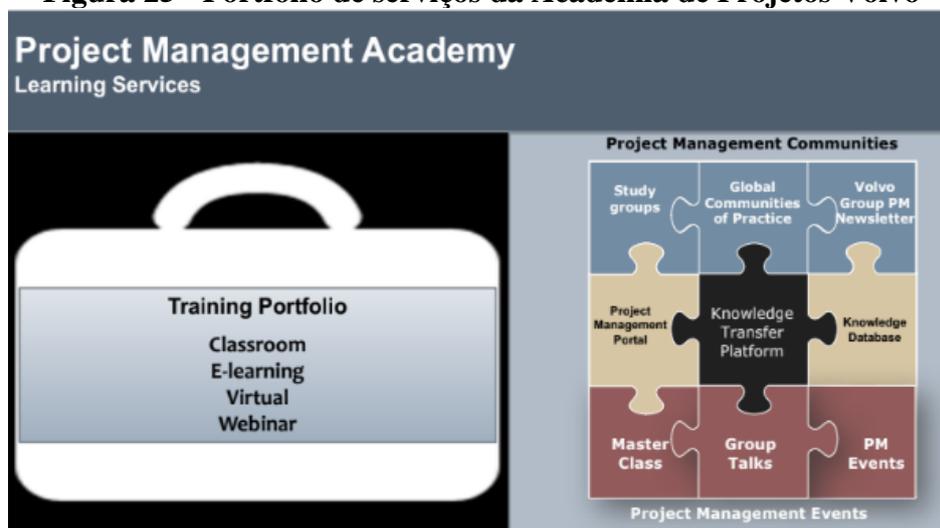
Algumas subsidiárias, como é o caso do Brasil, contam com representações remotas e acesso virtual ao conteúdo, tanto da Academia de Projetos como da VGU. As unidades físicas estão disponíveis em unidades como Estados Unidos, França, Suécia, Rússia, Polônia, China, Japão e Índia.

As demandas da Academia de Projetos são monitoradas com uma *survey* anual de expectativas que, para o ano de 2017 apontou como necessidades principais: treinamentos para liderança em projetos, ferramentas de *mentoring*, *coaching* e *shadowing*, aperfeiçoamento em gestão ágil de projetos, conhecimento de casos de sucesso, além do interesse dos membros em tomar parte em eventos de gestão de projetos e comunidades de prática, dentre outros. (VOLVO 2017, apresentação Academia de Projetos).

As práticas citadas configuram-se dentre as recomendadas por estudos de Gestão do Conhecimento (ALVARENGA NETO; BARBOSA; CENDÓN, 2006; BATISTA, 2012; BULGACOV; PEREIRA, 2016; STRAUHS et al., 2012) que destacam formatos colaborativos para articulação e compartilhamento do conhecimento, como o *mentoring* e o *coaching*.

O portfólio dos serviços realizados pela Academia de Projetos é representado na figura 25:

Figura 25 - Portfólio de serviços da Academia de Projetos Volvo

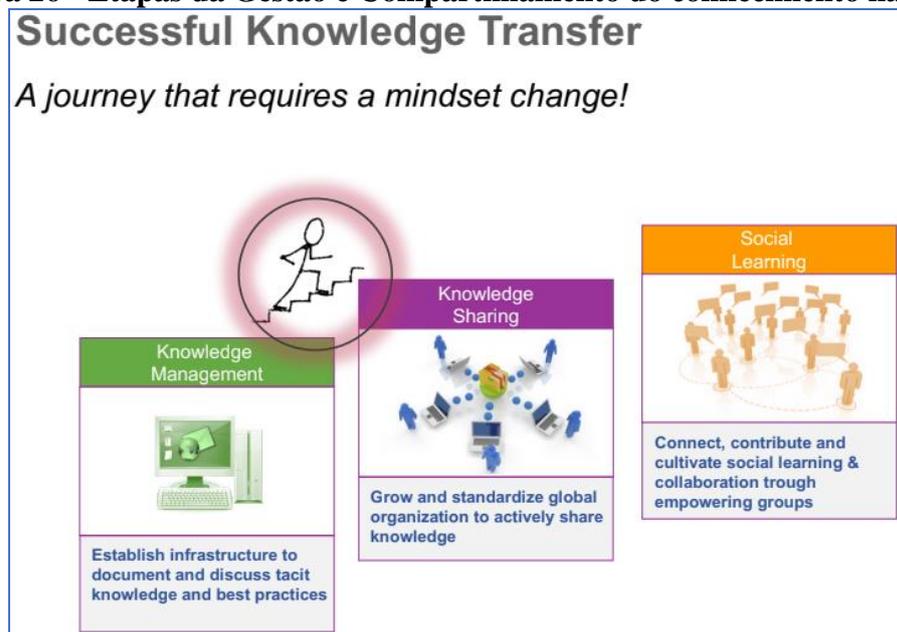


Fonte: (VOLVO 2017, apresentação Academia de Projetos).

Além deste portfólio, a Academia de Projeto utiliza-se de mecanismos de comunicação e promoção do aprendizado como informativos: como o “*PM Training News*” com periodicidade mensal, o “*Project Management News*”, com circulação trimestral e uma lista de *e-mails* com mais de 4 mil profissionais. Também são utilizados formatos como “*Learning Days*”, “*Webinars*” e orientações para a aprendizagem “*Guidance for Learning*”.

Os aspectos relacionados especificamente à gestão do conhecimento, e como é desenvolvida no Grupo Volvo, são explicados na sequência mostrada na figura 26. Observe-se que as ações de gestão do conhecimento envolvem a infraestrutura para documentar e discutir o conhecimento tácito e as melhores práticas, na sequência são adotados os melhores formatos para compartilhamento deste conhecimento para toda a companhia (*knowledge sharing*) e após, na etapa seguinte, o “*social learning*” age como aglutinador deste conhecimento conectando pessoas e grupos com a intenção de fortalecer o aprendizado e os envolvidos.

Figura 26 - Etapas da Gestão e Compartilhamento do conhecimento na Volvo



Fonte: apresentação Academia de Projetos (VOLVO 2017).

Estas etapas demonstradas na figura acima estão alinhadas com os modelos teóricos no sentido de configurarem uma construção coletiva do conhecimento (CHENG; YANG; SHEU, 2016; CHOO; ALVARENGA NETO, 2010; NONAKA; HIROSE; TAKEDA, 2016) e são subsidiadas por práticas absorvidas nas rotinas operacionais, como foi possível evidenciar junto às equipes de projetos na Volvo do Brasil, que enfatizavam os mecanismos de socialização e compartilhamento e seu uso em projetos.

A diretriz do compartilhamento pode ser percebida na fala do responsável pelo repositório de documento SGV na Volvo do Brasil:

Os grupos são concebidos numa estrutura 3D, estão conectados localmente e globalmente, trabalhamos com redes interconectadas e a liderança da Volvo tem este *mindset* pra facilitar tudo isso. Como um novo portal que estamos implantando, esta conexão será ainda melhor e mais rápida. (E18).

Ainda no que tange ao compartilhamento do conhecimento, alguns eventos são realizados com o intuito de gerar inspiração e engajamento, conectar pessoas, aprimorar a força das comunidades de prática e ampliar o domínio em certos campos do conhecimento (VOLVO, 2017 apresentação Academia de Projetos).

Os principais eventos que são adotados visando a aproximação dos envolvidos são citados pelo entrevistado E7:

A gente tem os “*Group Talks*”, o “*Master Class*”, os “*Seminars*”, “*Webinars*” e seções informais como *coffee breaks* ou formatos semelhantes. Todos estes eventos costumam ter um tema específico e devem apresentar resultados em forma de projetos e planos de ação, sempre tem uma entrega.

Por caracterizarem um formato viabilizador da conversão do conhecimento tácito em explícito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), serão descritos os eventos Master Class e Group Talks no tópico seguinte.

- **Master Class**

O Master Class pode ser compreendido como um evento conduzido por personalidades de destaque em determinado campo do conhecimento, oriundos da própria empresa, de universidades ou institutos de pesquisa parceiros. Consiste em um evento global, onde os participantes podem ouvir de modo remoto à explanação de um especialista, interagir num *workshop* com outros funcionários e compartilhar globalmente tanto as compreensões acerca do tema central, como novos *insights* e oportunidades. De eventos como este são deflagrados projetos, além de proporcionar reflexão, aproximação e discussões entre os participantes. Após cada evento, gravações ficam disponíveis na *intranet* da empresa para os públicos específicos.

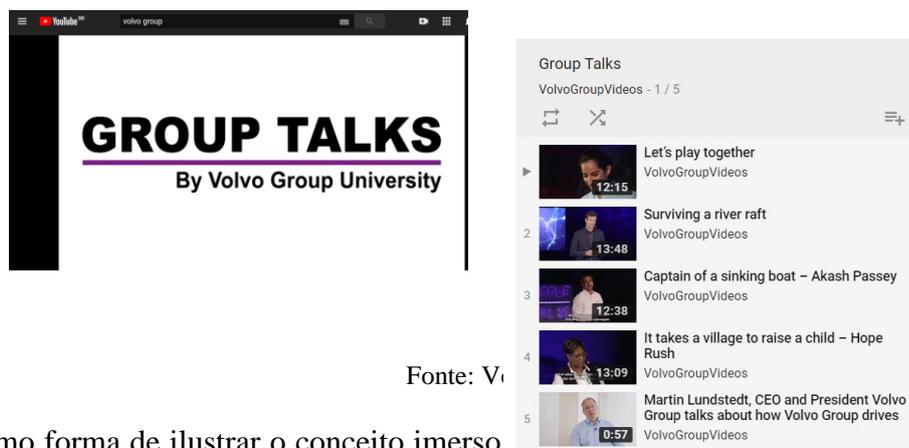
- **Group Talks**

Outro evento relatado na VGU que proporciona a conversão e o estímulo ao compartilhamento do conhecimento é denominado de Group Talks. Consiste de breves palestras inspiradas no formato de TED Talks¹, geralmente compõem de cinco ou seis palestrantes que relatam histórias pessoais, tendo a diretriz de caracterizar a vivência de algo valioso ou diferenciado, que possa desencadear um aprendizado junto à audiência. Estes eventos são gravados e disponibilizados a todos os funcionários, a participação presencial requer planejamento e negociação prévia.

Conforme dados da empresa, até o ano de 2017 já foram realizados sete eventos com 42 palestras que foram presenciadas por mais de mil pessoas e as visualizações virtuais do conteúdo passam de 15 mil acessos, demonstrando a aceitação do formato. A visualização de alguns dos vídeos produzidos pode ser realizada pelo *site* da empresa, conforme figura 27.

¹ Formato de conferências disponibilizadas em vídeos no link <https://www.ted.com/>

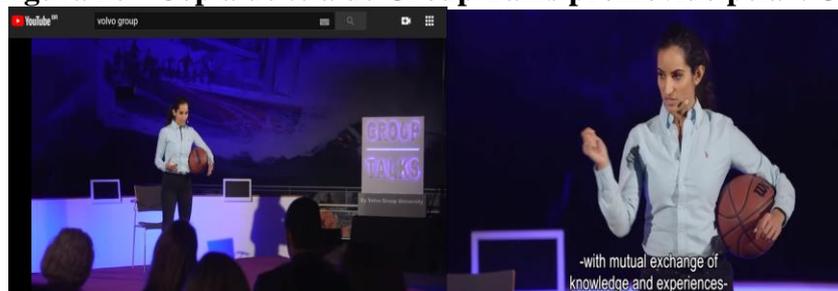
Figura 27 - Cópia de tela do acervo Group Talks da VGU



Fonte: V

Como forma de ilustrar o conceito imerso amento será
citado o exemplo de um Group Talks da funcionária Taraneh, (Figura 28) que faz uma analogia comparando sua vivência com jogos de basquete na adolescência com sua experiência como engenheira júnior no Grupo Volvo. Este testemunho traz a questão do conflito de gerações, no qual ela traz em seu depoimento que a forma como foi recebida por pessoas com 35 anos de empresa motivaram sua adaptação à equipe, afirmando que a empresa permite a ela “jogar o seu jogo”. Este formato de narrativa traz o uso do *Storytelling* como ferramenta aplicada à conversão e ao compartilhamento do conhecimento (BULGACOV; PEREIRA, 2016; STRAUHS et al., 2012).

Figura 28 - Cópia de tela de Group Talks promovido pela VGU



Fonte: acervo Group Talks (2017).

O investimento neste tipo de mecanismo requer um esforço em sua elaboração e implementação, como destacado pelo gerente da VGU,

Então o Group Talks é um evento inspiracional, foca em histórias pessoais, com um toque relacionado ao negócio, são funcionários da Volvo, são treinados, tem coaching, leva seis meses de preparo um evento desse, mas o resultado é fantástico. (E7).

Assim, caracterizou-se o papel e os instrumentos utilizados pela universidade corporativa que abrangem diretrizes globais, sendo que ações que mais atingem a unidade

brasileira são as disponibilizadas nos formatos remotos. Focando-se especificamente na caracterização das práticas de gestão do conhecimento da VdB, na unidade de Curitiba, segue-se para a próxima seção.

4.1.4 A Gestão do Conhecimento na Volvo do Brasil

A gestão do conhecimento na VdB, como descrito em sua apresentação institucional:

[...] é resultado de todas as ações de aprendizagem organizacional, por meio das quais os diversos programas se inter-relacionam por meio dos macroprocessos organizacionais. Esses diversos núcleos do saber organizacional estão distribuídos, consolidados, mantidos e protegidos nos processos referidos, em que são pertinentes e relevantes”. (VOLVO, 2017 apresentação GC).

O conceito adotado pela empresa descreve uma orientação para a conexão de pessoas, processos, recursos, tecnologia e informação de modo a gerar inovação, resultados e sustentabilidade, agregando valor para a organização, os negócios e para a sociedade, como pode ser visto na cópia de tela de apresentação realizada pela empresa para públicos internos e externos, na figura 29.

Figura 29 - Conceito de Gestão do Conhecimento para a Volvo do Brasil



Fonte: (VOLVO, 2017 apresentação GC).

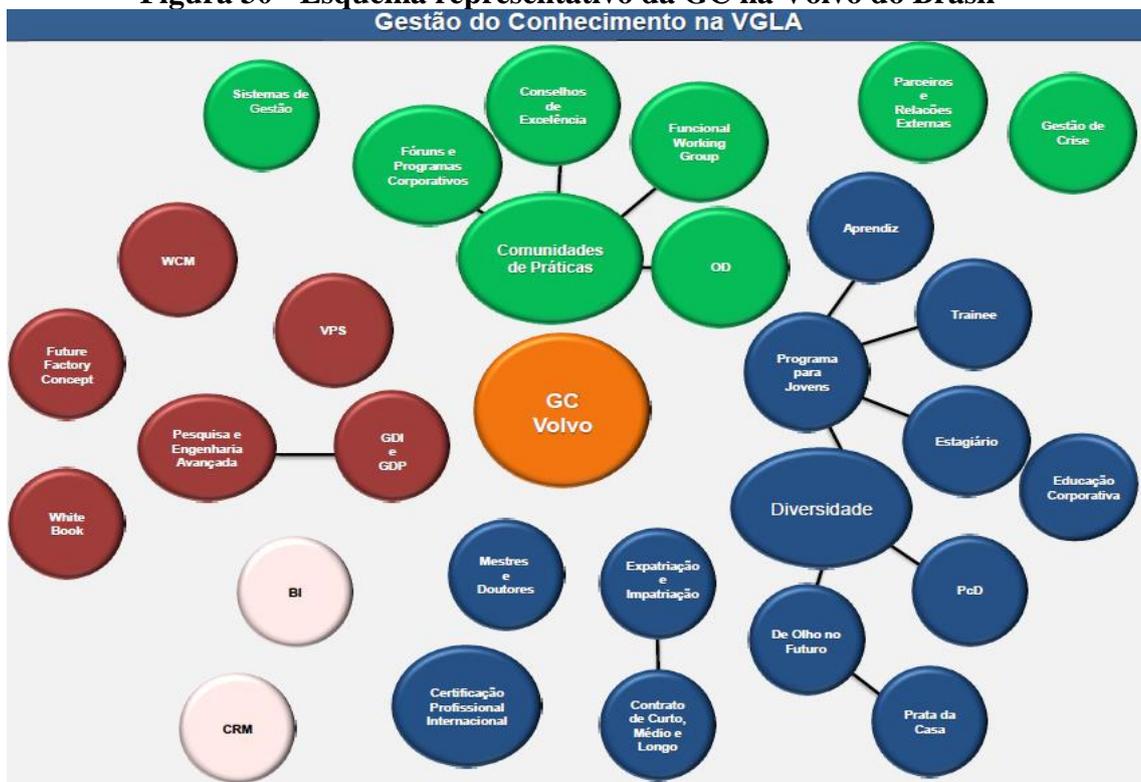
A análise do conceito divulgado pela empresa retrata a preocupação com os relacionamentos (pessoas, processo e recursos) voltados aos resultados (inovação e sustentabilidade) para seus públicos. Os conceitos teóricos apresentados no Quadro 3 permitem refletir que alguns aspectos não estão contemplados nesta concepção da empresa, embora estivessem presentes em relatos dos entrevistados ou exibidos de modo mais difuso nos relatórios, como é o caso do impacto do contexto capacitante e das etapas de criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento (NONAKA; KONNO, 1998; NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Também o aspecto relativo à concepção estratégica e a coordenação gerencial das práticas (ALVARENGA NETO, 2005; ALVARENGA NETO; BARBOSA; CENDÓN, 2006) pode significar um alinhamento mais claro à contribuição com o negócio pretendida pela empresa.

As premissas declaradas pela empresa para alinhamento do conceito de GC da Volvo são baseadas em:

- Ambiente adequado
 - sinergia entre as áreas de negócio;
 - visão do todo e combate à visão fragmentada
 - confiança e respeito
 - Volvo experience
- Conexão interna e integração do conhecimento
 - Expertises, pessoas, comunidades de prática
 - Local e global – pensar nos cinco continentes
- Conexão externa e integração do conhecimento
 - Sociedade Brasileira de Gestão do conhecimento (SBDG);
 - Instituições de ensino – Volvo – UTFPR – Chalmers university (SE)
 - Project Management Institute - PMI
- Uso de storytellers. (VOLVO, 2017 apresentação GC).

Ainda de acordo com dados documentais da empresa, o sistema de gestão do conhecimento alinha-se a sistemas de pesquisa e engenharia avançada, que alimenta rotinas próprias de captura e armazenamento de projetos e processos, suportados por sistemas de tecnologia da informação (IT) como é o caso de Business Intelligence (BI) e Customer Relationship Management (CRM). Além disso, a empresa utiliza-se de comunidades de práticas para o compartilhamento das experiências, envolvendo a diversidade de públicos abrangidos pela empresa, desde estagiários, funcionários, concessionários e fornecedores. Um esquema representativo desta ramificação é demonstrado na figura 30, fornecida pela empresa.

Figura 30 - Esquema representativo da GC na Volvo do Brasil
Gestão do Conhecimento na VGLA



Fonte: (VOLVO, 2017 apresentação GC).

A responsabilidade pela gestão do conhecimento é formalmente estabelecida. É estabelecido um conselho que tem a atribuição de analisar os ativos intangíveis e conhecimentos relevantes para a empresa. São realizados anualmente fóruns dos processos principais e os resultados são consolidados pelo subconselho de Gestão do Conhecimento e Pessoas. Adicionalmente, a Matriz de Análise de Risco apoia a atualização dessas informações, do que é denominado na empresa como Ativos Intangíveis atuais e potenciais, e considera-se nesta análise a importância e impacto desses conhecimentos ou ativos em relação aos produtos, serviços e processos. Ainda, é verificada a coerência e alinhamento desta identificação com os objetivos estratégicos e realizado o desdobramento (quando pertinente) para a organização. (VOLVO, 2017, Relatório PNQ).

A classificação dos tipos de conhecimento é realizada de forma estruturada desde 2007, em que são classificados os tipos de conhecimento pelos processos da organização. Os critérios para a identificação dos conhecimentos considerados importantes estão identificados na Matriz de Análise de Risco, sendo: valor para o processo, impacto nos resultados e importância para a organização (valor x impacto) do ativo/conhecimento, cuja atualização é

realizada em conjunto com os representantes dos conselhos instituídos (VOLVO, 2017, Relatório PNQ).

Alguns autores preconizam fundamentos essenciais que garantem a sistematização de uma estrutura que suporte a institucionalização de práticas para a gestão do conhecimento que visam promover a criação, compartilhamento e uso do conhecimento para aumentar a performance organizacional (ALVARENGA NETO; BARBOSA; CENDÓN, 2006). Os dados secundários descrevem o sistema de gestão do conhecimento, apresentando fontes de conhecimento oriundas de pessoas, clientes e mercado e gestão.

Algumas das principais fontes de conhecimento foram estabelecidas pela empresa e são citadas pela empresa em seus documentos internos (Relatório FNQ) como o descrito a seguir:

Pessoas:

- Educação Corporativa: ações integradas de treinamento e desenvolvimento envolvendo a cadeia produtiva: funcionários, lideranças, fornecedores, concessionários, distribuidores e comunidade;
- Mestres e Doutores: identificação dos funcionários com mestrado, doutorado e pós-doutorado, com seus respectivos temas e teses;
- Certificação Profissional Internacional: mapeamento dos profissionais com certificações internacionais (Odette, PMP, PMI, ASQ CQE Engineer etc);
- Expatriação/ Impatriação: registros dos funcionários com experiência no exterior, de seis meses a dois anos, nas diversas unidades do Grupo para conhecimento do negócio e qualificação na condução de projetos / processos globais;
- Vivência de Curto e Médio tempo no exterior: registro dos funcionários com experiência de estadia no exterior, de dois a seis meses, para aperfeiçoamento ou reciclagem técnica;
- Diversidade: sistematização da gestão de pessoas visando o aproveitamento das diferenças de gênero, formação, etnia, idade, nacionalidade;
- Pessoas com Deficiência: inclusão de formas de gestão e tecnologia junto a deficientes auditivos, visuais, intelectuais e físicos.
- Programa de Jovens: registro de aprendizado oriundo de gerações de *trainees*, estagiários e aprendizes da empresa;
- De Olho No Futuro: programa de preparação para o pós-carreira e aposentadoria da empresa;
- Prata da Casa: mapeamento de especialistas que saíram da empresa, por aposentadoria ou demissão, que podem ser convidados para atuarem em projetos específicos, como consultores;

Cientes e mercado:

- Customer Relationship Management – CRM: conjunto de informações mercadológicas disponíveis em um sistema eletrônico para a gestão comercial;
- Business Intelligence – BI: gestão das informações estratégicas de negócio;

Tecnologia de produto e processo:

- Volvo Production System – VPS: o chamado “jeito Volvo de produzir” baseado no conceito do Lean Manufacturing e dos requisitos aprendidos do conceito World Class Manufacturing – WCM;
- Development Volvo Process – DVP (GDP e GDI): processo global de desenvolvimento do produto, que também engloba a atualização e emissão de novos documentos;
- Engenharia Avançada: processo global de desenvolvimento de soluções técnicas;
- White Book – registro de aprendizados, memória, falhas e novas oportunidades identificados após o desenvolvimento de um projeto;
- Future Factory Concept: projeto finalizado que contou com um grupo multidisciplinar criador de novas concepções de gestão industrial de caminhões para médio e longo prazo, cujos conhecimentos e aprendizados obtidos são aplicados em ações presentes e futuras da Volvo;

Gestão:

- Sistemas de Gestão: considera-se Sistema de Gestão Volvo (SGV), documentação e aprendizado referente a: Normas ISO14001/OHSAS 18001/ISO9001, Corporate Security considerando Gestão de Crises;
- Comunidades de Práticas: grupos diversificados que se reúnem para obter e compartilhar aprendizados, desenvolver e recomendar melhorias ou inovações para temas específicos;
- Fóruns Corporativos: grupos de especialistas que se reúnem periodicamente para tratar temas específicos;
- Conselhos de Excelência: grupos multidisciplinares que fomentam o Modelo de Excelência em Gestão (MEG) na VdB;
- Operational Development – OD: processo global de melhoria contínua e desenvolvimento da organização;
- Functional Working Group - são grupos de trabalho com especialistas da área de recursos humanos de diversos países que contribuem para criação de novas políticas e processos globais;
- Parcerias e organizações externas: visam a troca de conhecimento com parceiros e instituições externas visando melhorias constante de suas práticas e processos. (VOLVO, 2017, Relatório PNQ).

Estas fontes de conhecimento acima citadas são agrupadas em uma Matriz de Risco, onde constam exemplos como: Estratégia e Planejamento, Marca e Gestão de Cliente, Sistemas de Produção, Gestão de Fornecedores, Gestão de Rede e Engenharia Automotiva.

A empresa declara estar aperfeiçoando o ambiente de ensino, aprendizagem e compartilhamento de conhecimento utilizando para tanto, atuação de grupos multidisciplinares internos e investimentos em programas de educação corporativa. Como expresso na afirmação do responsável pela educação corporativa no Brasil “a cada ano tentamos melhorar e evoluir nossos investimentos e capacitação, mas sem perder nossa essência, esse nosso jeito de ser, que é bem definido pelo Volvo Way” (E15).

As Comunidades de Práticas são relatadas como um mecanismo que envolve encontros técnicos, traduzindo-se em fonte de conhecimento explícito, conceito que é apoiado nos estudos de diversos pesquisadores. (FAYARD, 2003; STRAUHS et al., 2012).

Além das fontes de conhecimento, a organização mantém estabelecidas as formas de desenvolver e disseminar tais conhecimentos, cujos principais programas são listados em documentação interna fornecida pela Volvo (VOLVO, 2017, Relatório PNQ):

Programa de Desenvolvimento de Liderança Volvo: implementado há quinze anos, promove a formação e reciclagem dos gestores para o qual foram estabelecidas parcerias com instituições de ensino, com o intuito de propiciar a discussão de temas com diferentes perspectivas e formar redes de contato.

Programa de Educação Volvo: programa com mais de vinte anos que são apoia especializações, mestrados e doutorados para funcionários, visando incorporar novas concepções acadêmicas no processo de gestão da empresa, o que gera um acervo de trabalhos de conclusão de curso, dissertações e teses abordando temas de interesse da empresa.

Expatriação e Impatriação: troca de experiências globais e multiculturais nos processos de Expatriação e Impatriação.

Encontros técnicos: realização periódica de eventos visando a disseminação de conhecimentos na área de tecnologia e inovação. Alguns dos temas centrais abordados nos últimos anos são: Inovação no Grupo Volvo, Inovação e Tecnologia em Desenvolvimento de Produto, Desenvolvimento Virtual, Conectividade e Interatividade, Engenharia Avançada e Inovação em Tecnologia de Informação. Em 2013 foi realizado o VGIPM Global Project Mananagement Conference – Brazil sobre Gestão de Projetos e Inovação e nos anos seguintes foram oportunizadas várias palestras com fornecedores nas instalações da Volvo.

Conselhos de Excelência, desde 2003, atuam conselhos que possibilitam a troca de conhecimento de forma transversal a todos os processos com os objetivos de fomentar o conhecimento em toda organização e promover melhorias, inovação e disseminação de práticas de excelência.

Fóruns permanentes com fornecedores, rede de concessionárias e clientes: eventos que possibilitam a troca de informações propiciando a identificação de novas tecnologias, demandas, tendências e oportunidades no segmento automotivo.

Estas práticas de compartilhamento são as relatadas e reconhecidas pela empresa (Relatório FNQ, Relatório de Sustentabilidade) estão alinhadas com recomendações feitas pela literatura que reforçam aspectos colaborativos e que amplifiquem discussões internas, disseminando a cultura do conhecimento (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000; STRAUHS et al., 2012; VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001) e que envolvam rede externas às fronteiras da organização.

Outro aspecto relativo à sistematização da gestão do conhecimento é a proteção de dados, rotinas suportadas pelos processos e ferramentas apresentados na figura 31, abaixo.

Figura 31 - Processos e Ferramentas que registram e armazenam conhecimento

Processos / Ferramentas	Características
GDP	<i>Global Development Process</i> – processo que envolve todas as áreas envolvidas/afetadas pelo desenvolvimento do produto.
VPS	<i>Volvo Production System</i> – processo com conceitos compartilhados com <i>Volvo Trucks</i> , VBS, GTT, GTO.
OD	<i>Operational Development</i> – processo compartilhado em GTT com equipes formadas com participantes de todas as áreas da VdB dependendo do tema.
<i>Drives</i> e sistema <i>Phoenix</i>	Documentos de projeto de novos produtos de caminhões e componentes são preservados em <i>drives</i> e no sistema <i>Phoenix</i> (http://pds.volvo.net/phoenix/) para caminhões e componentes. No encerramento de cada projeto, é elaborado, conforme <i>end gate</i> do GDP (ver 7.1b), o <i>White Book</i> com as lições aprendidas que são apresentadas às áreas envolvidas.
i9	Registros de melhorias no processo de produção e logística são preservados no Banco de Dados do Programa i9.
CEDOC	Com um vasto acervo abrangendo as diversas áreas de conhecimento.
CRM	Base de dados de clientes.
<i>Drives</i> compartilhados	<i>Drives</i> compartilhados na rede de computadores com acesso restrito para temas específicos como PNQ e projetos de desenvolvimento de produto.
BI	Processo de monitoramento mercadológico para embasamento das decisões estratégicas – Ver Item 2.1.
Portal do VPS	Apresenta a aplicabilidade do conceito <i>Lean Manufacturing</i> , ferramentas, técnicas, responsáveis na VdB, entre eles <i>Experts</i> e <i>Key Users</i> , organograma da equipe e calendário de treinamentos.

Fonte: (Relatório PNQ VOLVO, 2017).

As formas utilizadas para armazenar os conhecimentos estão indicadas no relato das práticas acima. A empresa ainda forneceu relatórios informando programas e formatos de suporte e garantia da informação, mas por serem mais voltados à área tecnológica (TI) não serão descritos neste trabalho.

A empresa afirma reconhecer a contribuição do conhecimento tácito manifestado nos saberes do seu corpo funcional e sistematiza diretrizes como meio de atração e retenção de pessoas suportadas pelas políticas de recursos humanos, pela gestão do clima organizacional e qualidade de vida. Adicionalmente, a empresa destaca programas como, Gestão de Talentos, Programa de Educação Corporativa, Programa de Desenvolvimento de Lideranças Volvo.

Evidenciou-se então nas designações da empresa, os aspectos explícitos e tácitos que devem ser gerenciados pela organização para a concretização da criação do conhecimento nos

diversos níveis, sendo suportados por tecnologias e mecanismos de apoio (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000).

Ainda se destacam os seguintes mecanismos para difusão e utilização dos conhecimentos (VOLVO, 2017, Relatório FNQ):

- Intranet: são compartilhadas informações de todas as unidades do Grupo Volvo, inclusive oportunidades de emprego nos diversos sites da empresa.
- Teamplace e drive compartilhado: mecanismo de armazenamento que possibilita o gerenciamento e o compartilhamento de informações intradepartamentais e de projetos corporativos; e
- Quick Search: ferramenta de busca na intranet, similar ao Google, dividido em pessoas e documentos.

Ainda visando estimular o compartilhamento do conhecimento, a empresa relata investimento na formação de *storytellers*: especialistas em temas específicos foram incentivados a atuar como Instrutores Internos, também os principais executivos atuaram como mentores de projetos aplicados vinculados a formação de líderes e foram professores em parceria com doutores e mestres de instituições de ensino em programas de formação de lideranças.

Desta forma, foi possível evidenciar no campo empírico os pressupostos teóricos que afirmam que organizações aprendem e adquirem conhecimento por meio de suas rotinas e repositórios, aproveitando-se do poder de cognição e articulação do conhecimento por parte de seus indivíduos (ALVARENGA NETO, 2005) permitindo à organização desenvolver capacidades agindo na gestão do contexto facilitador do conhecimento (ALVARENGA NETO; CHOO, 2011; ALVARENGA NETO; BARBOSA; CENDÓN, 2006; NONAKA; KONNO, 1998; NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A participação presencial da pesquisadora no evento Painel de Gestão do Conhecimento Volvo, que contemplou nove encontros durante o ano de 2017, possibilitou o conhecimento de projetos, rotinas e pessoas envolvidas na gestão do conhecimento da empresa, suas impressões, discurso, experiência, resultados e relacionamentos.

Por meio de observação direta, em termos de caracterização da organização como entidade intercultural e de valoração do conhecimento, evidenciou-se ambientes de trabalho colaborativos, presenciou-se reuniões interculturais que se utilizavam de formatos de

videoconferência, os espaços de trabalho apresentavam evidências de comunicação visual, transparente e painéis físicos comunicavam metas estratégicas e demonstravam os desempenhos das equipes, como o prêmio interno de inovação que ficava em local visível e disponível e na intenção de destacar a cultura pretendida de inovação.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DE UM PROJETO INTERCULTURAL

Com a finalidade de caracterizar um projeto intercultural da empresa e compreender como um time de projeto desempenha suas atividades, verificando de que modo as práticas de gestão do conhecimento atuavam na mobilização de capacidades dinâmicas foi escolhido um projeto intercultural conduzido pela Volvo do Brasil, com impacto estratégico que culminou na geração de um novo produto, a criação do **caminhão canavieiro VM Autônomo**, que será descrito na seção seguinte.

4.2.1 Veículo Autônomo Canavieiro

O VM Autônomo Canavieiro é um produto inovador idealizado na unidade da Volvo de Curitiba, no ano de 2017 e o processo de desenvolvimento foi realizado por uma equipe intercultural liderada pela unidade brasileira.

Por meio de uma equipe de projeto intercultural, foi apresentado um veículo destinado ao segmento sucroalcooleiro, concebido por meio do compartilhamento e uso do conhecimento dos profissionais da unidade do Brasil aliado à tecnologia já disponível globalmente no Grupo Volvo.

O VM Autônomo (figura 32) foi projetado para eliminar a perda de produtividade provocada pelo pisoteamento de brotos pelo caminhão durante a colheita da cana-de-açúcar. O problema do pisoteamento é responsável por prejuízos que giram em torno de 12% da

produção anual de cana-de-açúcar. O caminhão autônomo, sozinho, elimina 4% dessa perda. (Volvo, 2017, rede social da empresa).

Figura 32 - Imagem do caminhão VM Autônomo



Fonte: <https://www.volvogroup.com.br/pt-br/news/2017/may/volvo-apresenta-vm-autonomo.html>, acesso em 03 de maio de 2018.

O processo de desenvolvimento é descrito pelo gerente do projeto no Brasil:

Este projeto foi desenvolvido a quatro mãos, a maioria do desenvolvimento foi feito na Suécia com pessoal do Brasil indo pra lá, quatro pessoas da Suécia, mas de vinte do Brasil, foi um time *multicross funcional*, cada um tem uma contribuição, eu fui o gerente de projeto de engenharia avançada, desde a primeira discussão de business case, pra ver se a gente iria priorizar este projeto ou não, desde o primeiro contato com o cliente, o primeiro desenvolvimento da ideia através de um instituto de pesquisa, a pesquisa dentro da Volvo pra saber quais eram as tecnologias que poderiam ser integradas pra gente conseguir o resultado final até gerenciar o time que realmente desenvolveu o projeto, o código do aplicativo, que construiu o caminhão, instalou, validou, testou, etc. [...] (E12).

O novo produto obteve destaque na empresa e na mídia especializada, sendo enaltecido pelo presidente do Volvo Group, Wilson Lirman: “Somos reconhecidos mundialmente por soluções de transporte inovadoras. Este é mais um lançamento que vai revolucionar o transporte no agronegócio brasileiro, um dos mais competitivos do mundo”, e o presidente ainda complementa: “Mais uma vez, mostramos a força da inovação e da liderança em tecnologia presentes no DNA da Volvo” (Volvo, 2017, rede social da empresa).

O novo caminhão foi desenvolvido em pouco mais de um ano e apresentou o resultado pretendido ao ser testado nas lavouras da Usina Santa Terezinha, uma das empresas do Grupo Usaçúcar, caracterizado como um dos maiores produtores e exportadores de açúcar do Brasil,

sediado em Maringá, no Paraná. O caminhão roda ao longo das linhas da plantação, é conduzido autonomamente sem passar por cima dos brotos, chamados de soqueiras. Com uma precisão de 2,5 centímetros, considerada bastante alta pelos especialistas, reduz a queda da produtividade a valores mínimos. O fato do caminhão não esmagar os pés de cana remanescentes na colheita era uma reivindicação antiga dos clientes. De acordo com os clientes, o pisoteamento de soqueiras é atualmente o principal malefício da cultura da cana-de-açúcar no Brasil, maior inclusive que os problemas provocados pelo clima e por pragas.

A precisão no trajeto do caminhão na plantação é extremamente importante, porque as soqueiras resultantes da colheita vão se transformar novamente em pés adultos de cana-de-açúcar nas safras subsequentes. O replantio canavieiro é feito a cada cinco anos, com uma média de cinco safras por plantio. Como a colheita ocorre em um período curto de tempo, o trabalho tem que ser feito 24 horas por dia, sete dias por semana. Devido a severidade própria da operação, da pouca visibilidade noturna e da palha que cai sobre o solo, o motorista não consegue conduzir o veículo de forma precisa a evitar o pisoteamento dos brotos. (Fonte: <http://www.volvogroup.com.br/pt-br/news/2017/may/volvo-apresenta-vm-autonomo.html>)

O projeto foi realizado em parceria com a usina de Santa Terezinha em Maringá e, de acordo com o diretor de caminhões da Volvo no Brasil: “A tecnologia da Volvo proporciona alta precisão no traçado do caminhão, enquanto o motorista acompanha a operação e utiliza o seu tempo para outras tarefas importantes, como o transbordo, o descarregamento e outros controles administrativos da operação”, o projeto é alinhado às diretrizes estratégicas da companhia e sua missão de oferecer prosperidade em soluções de transporte, o que é ratificado na declaração institucional do diretor: “O setor sucroalcooleiro opera com larga escala, pois as margens de lucro são estreitas. Nossa solução garante maior produtividade no campo e mais rentabilidade no negócio”. (Fonte: <http://www.volvogroup.com.br/pt-br/news/2017/may/volvo-apresenta-vm-autonomo.html>).

Ao descrever o novo produto, a empresa destaca que a utilização de um veículo autônomo não dispensa a presença do motorista, sendo a operação realizada em três turnos com um profissional em cada um destes horários. A precisão do VM 270 6×4 é composta por duas antenas GPS de alta precisão (GNSS/RTK) e parte do sistema VDS (Volvo Dynamic Steering) de esterçamento, dois giroscópios de alta sensibilidade e um display na cabine para que haja a interface entre o motorista e o caminhão (Fonte: <http://www.volvogroup.com.br/pt-br/news/2017/may/volvo-apresenta-vm-autonomo.html>).

Como em diversos projetos da empresa, práticas de gestão do conhecimento davam suporte tanto à criação quanto ao compartilhamento da informação gerada, bem como àquela que estava já armazenada nos repositórios da Volvo, como afirma um dos entrevistados, gerente do projeto.

Na Volvo, cada projeto gera ‘*lessons learned*’, este trouxe um aprendizado sobre como desenvolver uma solução utilizando o cliente, que é uma situação nova pra gente, mas as lições que foram aprendidas ficam registradas, um dos princípios da nossa gestão do conhecimento é esse, que as lições aprendidas num projeto possam ser aplicadas em outro, ficam num banco de dados chamado “Fênix”, um White Book do projeto, que registra como fazer projeto desta forma [...] (E12).

A questão intercultural influencia nos resultados da equipe no sentido de propiciar novos *insights* e perspectivas. Como os funcionários envolvidos já tinham a imersão necessária na cultura da empresa, questões de língua, diferenças de nacionalidade (EASTERBY-SMITH; LYLES, 2011; SACKMANN; FRIESL, 2007), bem como situações de protecionismo às próprias unidades já eram aspectos assimilados e resolvidos para qualquer um dos participantes, conforme foi corroborado em entrevista com os entrevistados com participação em equipes interculturais.

Os elementos que foram destacados como relevantes na realização do projeto foram relacionados à busca interna por tecnologias. A Volvo realiza a gestão de novos produtos de modo padronizado, determinado pelo Development Volvo Process – DVP, “mas foi através do bom gerenciamento do conhecimento que temos aqui dentro que conseguimos empacotar e entregar pro cliente, na nossa missão de entregar prosperidade em soluções de transporte”, afirma o gerente do projeto (E12).

Antes de desenvolver o conceito do produto, é desencadeado um processo de busca por informações, conforme descreve o coordenador da equipe do projeto:

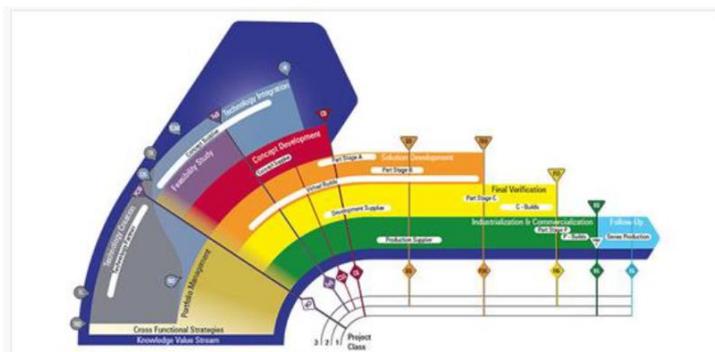
[...] verifica-se na academia, nos parceiros, nos processos internos, onde a solução pode estar disponível, sistemas de antena, de tecnologia, de GPS, vai-se reduzindo o risco até provar como o conceito pode ser validado. Em parceria com o Lactec, na academia, fomos buscar complementação do conhecimento, sistemas de georreferencia. Tanto que os pesquisadores do Lactec foram na Suécia para ajudar a desenvolver o modelo. Também foi envolvida uma *startup* do próprio grupo Volvo, além da unidade de motores náuticos chamada de Volvo Penta. [...] A Volvo do Brasil é um centro de aplicação de tecnologia, não um centro de desenvolvimento, mas neste caso, a gente usou a ajuda dos ‘*Development Centers*’ da França e da Suécia, no grupo quem é responsável pela plataforma de desenvolvimento de veículos médios é a França, então contamos com a ajuda deles também [...] neste

sentido, a gente tem um espírito muito coletivo aqui dentro, não percebo essa coisa de competição entre as unidades. (E12).

A empresa adota um modelo específico de desenvolvimento de produto, denominado DVP que é citado em diversos momentos por entrevistados do corpo gerencial e membros de equipes. Segundo os respondentes, o DVP assegura todos os passos para a qualidade do projeto, o aprendizado e o armazenamento do conhecimento e considera-se uma rotina apropriada pelos funcionários que a utilizam. Uma representação gráfica deste modelo é descrita na figura 33, cujo detalhamento não será discorrido neste estudo por não se configurar tema da presente pesquisa.

Figura 33 - Processo de Desenvolvimento de Produtos – DVP do Volvo Group

DVP Project Handbook



Fonte: Volvo (2017).

Este modelo de criação do conhecimento adotado pela empresa (DVP) pode ser associado ao modelo de cinco fases proposto por Nonaka e Takeuchi (1997 p.96) resguardando desde as etapas de compartilhamento do conhecimento tácito, criação dos conceitos, justificação de conceitos, construção de arquétipos até a difusão interativa do conhecimento. Uma destas fases é destacada pelo coordenador do time do projeto:

[...] no caso do VM autônomo um protótipo em escala reduzida foi colocado pra rodar aqui no Brasil, veio o CEO da Volvo testar, deu tudo certo [...]. foi de um nível de maturidade de laboratório, veio pra um modelo tamanho real até o formato de produto final. A empresa brasileira de pesquisa e inovação intelectual participou com 50% dos custos do projeto, o instituto Lactec fez as provas de conceito. (E12).

Tendo apresentado os resultados pretendidos em um prazo considerado rápido pelo gerente do projeto, este produto inovador reuniu possibilidades de ser analisado quanto aos elementos que configuraram a articulação do conhecimento organizacional refletindo na

rapidez e na adequação aos propósitos esperados, caracterizando uma capacidade que é denominada neste estudo como “competência de resposta”, que será melhor descrita nas seções que se seguem.

4.3 PRÁTICAS DE GESTÃO INTERCULTURAL DO CONHECIMENTO

Para atingimento do terceiro objetivo específico desta pesquisa, caracteriza-se as práticas de gestão intercultural do conhecimento, o contexto capacitante da organização e as adotadas pelo time de projeto estudado.

Para compreensão da gestão do conhecimento na Volvo do Brasil, foi adotado o conceito teórico proposto por Alvarenga Neto (2005), o que gerou a configuração do estudo nas categorias analíticas: **concepção estratégica, coordenação gerencial de práticas e contexto capacitante**. Desta forma, a seção seguinte descreverá os processos da empresa organizados conforme tais categorias, apreendidos por meio de entrevistas, dados oriundos de publicações da empresa, como manuais, relatórios e o site corporativo; sendo confrontados com estudos teóricos relacionados ao tema. Ou seja, será apresentada a categoria analítica com a descrição da evidência empírica encontrada no campo, suportada pelas falas dos entrevistados, com análise conjunta dos pressupostos defendidos pela teoria envolvida no tema.

4.3.1 Concepção estratégica

A categoria analítica **concepção estratégica**, referencia o curso de ação para o qual os esforços gerenciais devem ser direcionados, estando expressa nas formas de declaração da missão, visão, valores e outras diretrizes estratégicas. (ALVARENGA NETO, 2005).

Nesse sentido, documentos internos, painéis e quadros nas instalações da empresa e o site corporativo destacam as diretrizes estratégicas que são declaradas na missão e visão da empresa. É especificado como missão: “Gerar prosperidade por meio de soluções de

transporte” e como visão “Ser o mais desejado e bem-sucedido fornecedor mundial de soluções de transporte” (VOLVO, 2017).

A concepção estratégica da Volvo do Brasil está alinhada com o estabelecido para todo o grupo e é expressa nos valores da organização destacados no quadro 16, abaixo. Na sequência, é realizada uma análise de cada valor declarado pela empresa e depoimentos de entrevistados sobre como se sedimentam as rotinas da empresa em consonância com estes valores, fazendo-se, quando oportuno, verificação sobre como a teoria têm apoiado estes aspectos:

Quadro 16 - Valores Corporativos Volvo Group

<p>Sucesso do cliente Fazemos com que nossos clientes tenham sucesso em seus negócios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entendemos profundamente o negócio dos nossos clientes. • Ouvimos e falamos com nossos clientes sobre necessidades, desejos e desafios. • Estamos focados em fornecer soluções de transporte que levam o cliente ao sucesso e que agregam valor para a sociedade. • Cumprimos nossas promessas.
<p>Mudança Somos abertos a mudanças para poder permanecer na dianteira.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sentimos curiosidade pelo mundo ao nosso redor. • Somos inovadores e encontramos formas inteligentes de criar novas soluções e novos negócios. • Consideramos a mudança e a transformação como fontes de inspiração e de energia. • Mantemos a mente aberta e compartilhamos nosso conhecimento.
<p>Confiança Confiamos uns nos outros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Somos transparentes e respeitamos as pessoas. • Sabemos que as outras equipes dão o melhor de si e respeitamos suas decisões. • Colaboramos uns com os outros e atingimos excelentes resultados por incentivarmos o trabalho em equipe e o diálogo aberto. • Sentimo-nos empoderados e temos coragem de agir.
<p>Paixão Temos paixão pelo que fazemos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Temos orgulho do trabalho e dos negócios que realizamos. • Estamos envolvidos e comprometidos com nossos objetivos. • Vemos como a diversidade nos fortalece e tentamos trazer à tona o que há de melhor em cada um. • Admitimos nossos erros, corrigimos e aprendemos com eles. • Temos orgulho das nossas conquistas, nos divertimos e comemoramos nosso sucesso.
<p>Desempenho Somos rentáveis para poder determinar nosso futuro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Temos um forte instinto para os negócios. • Temos as habilidades, o conhecimento e a intuição para fazer o que é certo. • Esperamos muito de nós mesmos e dos outros e entregamos além do que é esperado de nós. • Conseguimos ver a situação dos negócios como um todo e sabemos quando abrir mão de uma ideia, um projeto ou um plano.

Fonte: Relatório de Sustentabilidade Volvo (2017).

No valor expresso “sucesso do cliente”, declarações como: “Entendemos profundamente o negócio de nossos clientes; ouvimos e falamos com nossos clientes sobre necessidades, desafios e desejos e cumprimos nossas promessas”, manifestam o propósito da empresa em orientar ações voltadas às necessidades dos clientes.

Este valor desencadeia-se nos processos organizacionais, que são afetados por práticas de gestão do conhecimento que ilustram e representam concepção estratégica da empresa.

Como são realizados diversos processos e subprocessos operacionais, é descrita uma atividade, escolhida por ilustrar as práticas de gestão do conhecimento com impacto direto no cliente.

- **Controle de consumo de diesel de frotista:** este é um processo realizado na empresa, que envolve *data mining* e tem impacto direto no valor estratégico que está sendo descrito. Cada vez que um caminhão é vendido, é gerado um *chip* que servirá como o elemento individualizador daquele caminhão. Este *chip* armazena todas as informações desde a fabricação até o histórico de desempenho junto ao cliente. Com estas informações, um banco de dados permite refinar o perfil de consumo de óleo diesel de cada caminhão ou ônibus. Estes dados de consumo são tratados estatisticamente (*software SPSS*), gerando agrupamentos de *cluster* por perfil de consumo. O conhecimento oriundo destes dados é compartilhado com os frotistas permitindo maior eficiência no uso da frota e podendo redirecionar futuras compras de acordo com um perfil mais adequado às características de cada cliente. Caso seja conveniente, equipes internas, de posse destas informações, poderão utilizá-las como *feedback* para melhorias em processo e produto, abordagens mercadológicas e comerciais, bem como para pós-venda.

Pode-se inferir que os sistemas de suporte, que viabilizam criação do conhecimento oriundo das informações sobre o veículo, podem representar valor agregado para análise junto ao cliente, bem como alimentar novos processos de criação de melhorias no próprio produto ou serviços.

Visando identificar se o valor descrito pela empresa, “sucesso do cliente” era percebido por um cliente da empresa, foi entrevistado o gerente de manutenção de uma empresa de transporte rodoviário de pessoas do Estado do Paraná, com uma frota de 350 veículos, o que a torna uma das maiores do Estado em seu segmento. Este gerente destacou, dentre outros fatores, os aspectos considerados para a tomada de decisão de compra dos ônibus produzidos pela empresa em estudo:

[...] consideramos que o relacionamento de muitos anos com a Volvo conta muito, então, além da confiança, a questão da padronização da frota: estoque de peças, facilidade de compra, manutenção. [...] A característica de inovação da Volvo é presente, temos acesso a informação, consumo, melhorias, em especial no aspecto segurança, foram os primeiros a lançar freio a disco, controle de estabilidade, a Volvo é mais voltada pra tecnologia. Por exemplo a suspensão eletrônica, a Volvo foi a primeira a usar, lá por 2008 eu acho, que corrige automaticamente o efeito gangorra que faz no ônibus e evita o balanço, hoje os concorrentes já tem, mas foi a Volvo que começou. O lado ruim de toda esta tecnologia é que, por ter muita coisa eletrônica, as

vezes um ônibus fica parado porque deu falha num simples sensor (Gerente de Manutenção – Empresa Alpha em 10/05/2018).

Assim, nota-se que a concepção estratégica da empresa, adicionada a práticas de gestão do conhecimento, move processos internos gerando valor agregado para o cliente, confirmado na entrevista a este.

“Mudança”, o próximo valor declarado da empresa em suas diretrizes estratégicas, registra o seguinte discurso corporativo: “Somos curiosos pelo mundo que nos cerca, somos inovadores e encontramos formas inteligentes para criar novas soluções e negócios, vemos mudanças e transformação como fontes de inspiração e energia, temos a mente aberta e compartilhamos nosso conhecimento” (Quadro 16). Essa diretriz estratégica fundamenta processos internos desdobrando-se em projetos, rotinas e ações táticas e operacionais, como por exemplo a adoção de mesas coletivas na unidade da Suécia, conforme relatado abaixo:

[...] Na Suécia, eles implantaram num setor, o GC, um sistema em que as salas são interligadas, todo mundo vê todo mundo, as pessoas não têm mesa, elas chegam e vão colocando suas coisas onde quiserem, tem uma grande mesa de café e as pessoas vão conversando ali [...] este lado informal tem sido muito estimulado. (E8).

Não foi observado este formato quando das visitas técnicas realizadas na empresa, porém relatos de diversos entrevistados afirmam haver iniciativas que visem evitar resistência à mudança, uma vez que está previsto nas diretrizes corporativas e serão acompanhadas pelos processos estratégicos. Percebeu-se o entendimento de que a aceitação de mudança seria um elemento facilitador de proposições de inovação e melhorias.

Outro valor, “Confiança” é destacado pelas seguintes frases “Nós somos transparentes e temos respeito pelas pessoas, nós confiamos em nossas equipes internas e respeitamos suas decisões, nós colaboramos mutuamente e atingimos resultados através do diálogo e do trabalho em equipe, nós temos empoderamento e determinação para agir” (Quadro 16). Estas afirmações corporativas balizam e desdobram-se para programas de treinamento e alinhamento dos recursos humanos da empresa, conforme evidenciado no Relatório de Sustentabilidade (2016), disponível no site corporativo.

O que ser percebe, pelos discursos do corpo gerencial, confiança é um elemento constantemente mencionado e valorizado. Isto pode ser constatado no depoimento do gerente de tecnologia:

Eu participava de um time com franceses, suecos, indianos e japoneses, reuniões semanais e a cada três meses buscávamos nos encontrar. O principal elemento é ter o *face to face* onde a gente desenvolve *trust*, se tiver isso, você se abre, se conecta. Hoje desse meu grupo eu conheço pessoalmente todos. (E8).

Assim como a confiança, outro aspecto destacado é a valorização das relações interpessoais, sendo que as tecnologias disponíveis têm favorecido este intercâmbio, como afirma o diretor industrial:

[...] hoje fazendo reuniões com vídeo tem ajudado muito, aumenta bastante a interação, o visual diz muito, a transmissão de informação é muito melhor. A questão da língua, quando tem americano, eles brincam muito na língua deles, daí a gente pede para falar mais devagar, a gente diz que não entendeu, e eles vão também se adaptando. (E23).

A teoria tem abordado a influência do elemento confiança como pertinente aos contextos que favorecem a criação do conhecimento (ALAARJ; ABIDIN-MOHAMED; BUSTAMAM, 2016) ratificado que ações no sentido de promover ambientes de confiança serão impulsionadores de ambiente de troca e compartilhamento.

No valor expresso “Desempenho”, traduzido nas afirmações “temos instinto para os negócios” e “temos as habilidades, o conhecimento e a intuição para fazer o que é certo”, é demonstrada a articulação do conhecimento tácito com o explícito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) aceitando-se e estimulando-se a inspiração como fonte de conhecimento. Este elemento é elencado como importante constituinte dos ativos intangíveis da empresa, sendo complementado pela competência técnica e qualidade nas entregas, registrados no Relatório FNQ, (2016)

O desempenho da VdB é tido como modelo no grupo como um todo, como cita um entrevistado “hoje a unidade do Brasil é modelo em todo grupo, nós fazemos entregas com desempenho superior, no prazo, o comprometimento do nosso pessoal é o principal elemento que nos destaca” (E26). O desempenho de outras unidades da empresa tem características diferentes, como cita o diretor da unidade da Volvo, na França “a minha unidade aqui na França também se destaca nas entregas, nossos indicadores são excelentes, mas a paixão que o pessoal tem no Brasil é diferente, o comprometimento deles provoca um desempenho ágil e criativo (E24).

Desta forma, percebeu-se que o desempenho pode se relacionar com a gestão do conhecimento pela valorização do conhecimento tácito presente no instinto e intuição declarados pela empresa e no relato dos resultados obtidos pela VdB.

No valor expresso pelo termo “paixão”, declarado pela empresa “temos paixão pelo que fazemos” é destacada a cultura organizacional Volvo que é difundida em todos níveis da empresa, também no nível global, como pode ser percebido na citação de um dos entrevistados com cargo de alta administração na VdB.

Outras organizações também se utilizam de modelos eficientes de gestão, mas o que a prática tem demonstrado é que alguns conceitos funcionaram melhor na cultura Volvo devido a três elementos centrais e que acabaram se alinhando as características da cultura brasileira, nós chamamos internamente de 3 Cs: consistência nas ações; coerência entre o que é falado e praticado; constância de propósitos. (E27).

Esta cultura pode ser destacada como um dos fatores responsáveis pelo ambiente facilitador de trocas e compartilhamento do conhecimento. Assim, quer seja pessoalmente ou virtualmente, a organização incentiva que as pessoas espontaneamente registrem informações relativas a seus projetos, utilizem informações disponíveis em repositórios, por entenderem que são dados de qualidade e de fontes confiáveis, e este é um elemento que encontra respaldo nas diretrizes estratégicas da empresa e são difundidas para as subsidiárias, como pode ser constatado no depoimento do diretor vice-presidente:

A cultura sueca da matriz, foi bem assimilada no Brasil e acabou impulsionando aspectos relacionados à criatividade, à paixão, ao otimismo e à alegria que, somados a autonomia da nossa cultura corporativa obtiveram efeitos sinérgicos. Inclusive o conceito “paixão” expresso nos valores da companhia é ainda mais destacado no Brasil. Estes elementos dão vida a cultura Volvo no Brasil e colaboram para que as metas sejam alcançadas com mérito. (E27).

Deste modo, na afirmação supracitada, que é corroborada pelos depoimentos de outros entrevistados, o alinhamento estratégico mantém-se nos discursos, e é refletido nas práticas adotadas que difundem o conhecimento na forma compartilhada.

Assim, caracterizou-se a concepção estratégica, na descrição dos valores, como categoria presente na gestão do conhecimento enquanto viabilizadora de práticas e comportamentos alinhados às necessidades e demandas do ambiente.

4.3.2 Coordenação Gerencial em Práticas

Para que seja assimilada nas práticas organizacionais, a gestão do conhecimento requer um desdobramento nas rotinas nos níveis da empresa, sendo passível de atuação gerencial (ALVARENGA NETO, 2005).

São descritos alguns processos identificados na organização estudada que estão assimilados nas rotinas que concretizam a gestão do conhecimento nas formas de **criação, compartilhamento e uso** do conhecimento (ALVARENGA NETO; BARBOSA; CENDÓN, 2006), aplicadas a pessoas, processos ou sistemas da empresa. As práticas serão concomitantemente analisadas quanto à sua aderência à questão intercultural, bem como serão relacionadas as adequações que são feitas quanto requerido.

Algumas das práticas adotadas pela organização estão relacionadas à comunidades de prática, *mentoring*, *coaching*, *benchmarking*, registros de melhores práticas, além de sistemas de registro de informação como banco de competência, portais e ferramentas de educação corporativa. Uma tabela que relaciona todas as práticas relatadas na empresa por meio de seus entrevistados, relatórios e manuais está disponível no Apêndice 04.

As principais rotinas que visam a **criação do conhecimento** estão asseguradas nos processos operacionais que resguardam os procedimentos da empresa. Uma estrutura de sistemas de informação (IT) oferece a opção de registro no momento em que é requisitado pelo processo, e acessível aos diversos níveis organizacionais, como foi demonstrado por um dos entrevistados em função de gestão industrial:

[...] Isso aqui é o nosso “Violin” isto está disponível para a Volvo do mundo todo, então por exemplo uma boa prática da fábrica de Curitiba, geramos aqui na minha área, uma prática de segurança na montagem do chassi do caminhão VM , então este filme ficou disponível no mundo inteiro. Este aqui é um material que foi produzido lá na DogFeng na China. Estes (vídeos) aqui são apresentações de novos funcionários, o cara vem aqui e se apresenta pra Volvo de todo o mundo, na nossa intranet. [...] todos os grupos utilizam-se em suas reuniões de atas e se for o caso até registro de patentes. Outra forma é dentro do próprio sistema de gestão o VGMS. [...] Então é assim todas as práticas que a gente tem, que julga importantes que os outros conheçam, elas ficam aqui, registradas na intranet no VGMS, onde estão nossas rotinas, pra sistemas ISO, as reuniões geram registro, os seminários, geram ata, são reunião que acontecem na Suécia, por exemplo reuniões de *teamplace* (é mostrado o material no computador), no próprio VPS geram as ferramentas que acompanhamento, *follow up* como o “*onepage*”, tudo é registrado, isso aqui vai ficar dentro da nuvem [...] Então a todo momento o conhecimento é criado, mas a oportunidade pra ser registrado também está ali disponível. . (E23.)

A empresa oferece estrutura de suporte que facilita o acesso a recursos de modo descentralizado e disponível no momento requerido pelo processo, por exemplo o Diretor Industrial afirmou ter disponível uma pessoa especializada na geração de mídias, um gerente de comunicação, somente quando se trata uma comunicação corporativa mais formal vai para a área específica, manuais impressos praticamente inexistem na companhia.

Alguns dos elementos que influenciam neste aspecto de identificação e criação do conhecimento estão relacionados às características individuais que alteram a forma como a formalização pode acontecer, isto gera requisito para o uso de diferentes mecanismos para registro do conhecimento, como citado pelo gerente da Academia de Projetos da Volvo Group University:

[...]claro que tem um, porém, o *spread* de gerações, eu tenho por exemplo cinco gerações pelo menos, tenho o pessoal da década de 50 e 60 em posições chave, tenho pessoal de década de 70 em posições intermediárias, tenho pessoal de 90 e já tenho os *millenials* em projetos teamB, como você faz essa galera conversar? Porque este da década de 60, ele foi criado numa estrutura formal, que tem método, registro, já o de 70 respirou uma parte disso, mas esse cara que tá aqui tem um grupo de uns 20 *teammembers*, aí você fala “leia aqui esse manual”, o cara vai dizer, “não, com quem eu falo”. O aspecto das gerações é engessante para o projeto, mas o conhecimento é uma pimenta! [...] . (E7).

Mas apesar destas características individuais, a organização consegue adotar práticas homogêneas que são consensadas e adotadas de modo padronizado pelas diversas unidades, salvo particularidades determinadas.

Na VdB a criação do conhecimento relacionada a inovações é estimulada por programas como o I9, e o Prêmio de Inovação, que encontram adesão junto aos funcionários obtendo incrementos e melhorias nos processos e serve como motivador da cultura da inovação pretendida pela empresa. Durante algumas das visitas técnicas, projetos do Prêmio foram relatados para ilustrar a aceitação pelos participantes.

Com relação à aderência intercultural das práticas relacionadas à VdB, percebeu-se pelos relatórios de atividades realizadas, pelas entrevistas com participantes em projetos interculturais (cerca de quinze participantes) que a adoção de práticas que estão suportadas pelos sistemas de informação da empresa tem uso de certa forma homogêneo nas diversas unidades e sugerem estar bem apropriadas em especial por níveis de média gerência.

Práticas que visam estimular a criação do conhecimento, como as premiações I9, bem como programas de sugestão são específicos da VdB, refletem a cultura local e são consideradas relevantes neste contexto onde se aplicam, conforme pode ser inferido da análise dos relatos de entrevistados da unidade do Brasil e entrevistados da Suécia e da França, onde não é aplicada essa premiação.

No que tange às práticas de criação do conhecimento aplicadas ao nível de projetos interculturais, os relatos afirmam que o projeto reflete o contexto da empresa, as pessoas estão imersas e respondem à qualificação e ao preparo que a organização oferece em dimensões globais. Nenhum procedimento de uso exclusivo pelos times relacionado à criação do conhecimento foi relatado.

Como rotinas que dão suporte ao **compartilhamento do conhecimento**, a estrutura de sistemas de informação interligados, em especial pelo Volvo Production System e a *intranet* corporativa são agente facilitadores da visibilidade da informação. Dentre as práticas mencionadas nas entrevistas, as que mais se destacam no sentido do compartilhamento são: o uso intensivo de grupos de trabalho, comunidades de prática, *storytelling* e de um modo mais sistêmico, a memória organizacional, práticas que são citadas nos estudos de Strauhs et al., (2012).

O elemento da descentralização e a característica da Volvo de trabalhar com equipes auto gerenciáveis promove mais velocidade no compartilhamento, uma vez que não é requerida uma autorização ou mesmo formalização para busca por informações da área de abrangência de um projeto, as iniciativas são apoiadas, como no relato do responsável pela educação corporativa da empresa: “o trabalho com equipes auto gerenciáveis é tido como uma das práticas mais bem-sucedidas na Volvo, é um traço marcante em nossa cultura”. (E19).

Outro aspecto está relacionado à visão global que é requerida nas rotinas da empresa e que envolve em especial equipes de projetos, onde o conhecimento é criado, articulado e compartilhado sempre em escala global, como citado pelo responsável pela academia de Projetos da Volvo Group University:

[...] quando eu falo de gestão de projetos, você gerenciar um projeto na Volvo é gerenciar um projeto onde você tem membros de várias localidades, é gerenciar um projeto que terá entregas em diversas unidades você respira esse contingente em projetos, a gente tem que refletir isso, se não, não funciona. (E27).

A forma de acessar este conhecimento disponível em escala global é abordado por Nonaka e Takeuchi (1997), que descrevem organizações em hipertexto como uma forma de dispor o conhecimento organizacional de modo acessível, nas quais a informação é resgatável e utilizável sem requisitos exageradamente complexos, e a visão de conexão e acesso ao conhecimento utilizada pela empresa Volvo sugere este conceito.

Os requisitos relativos a aspectos interculturais ao nível da equipe de projetos referem-se a práticas que promovem a facilidade da comunicação e, por conseguinte, a troca de conhecimento, como Comunidades de Práticas, mencionada por praticamente todos os entrevistados. A facilidade de a empresa promover encontros pessoais também foi relatada como elemento que aproxima as pessoas promovendo conexão que sedimenta as relações.

No que está relacionado ao **uso e aplicação do conhecimento** o acesso facilitado e o aspecto de confiabilidade que é atribuído às várias fontes de informação configura-se em um estímulo ao uso do grande acervo disponível nos repositórios da organização.

Metodologias de tornar a informação mais visual e menos escrita são adotadas no sentido de atratividade e interação, como expõe um dos entrevistados em função executiva na empresa, diretor industrial:

[...] Essa aqui é uma iniciativa nossa, aqui de Curitiba, um filminho feito de uma forma artesanal, mas muito eficiente, nós desenvolvemos uma metodologia de explicar como é feita uma manutenção profissional, é um desenho feito por um operado nosso sobre a forma como nós fazemos as coisas, disponível pro mundo todo. (E23).

No que se refere à gestão intercultural do uso e aplicação do conhecimento, percebeu-se que a empresa promove o entendimento de que uma multinacional está imersa na característica da abertura para as diferentes culturas, o reforço desta assertiva contribui para diminuir a questão dos “feudos locais” e o sentimento de posse (NGUYEN; UMEMOTO; MEDENI, 2007), como dito por um entrevistado da Suécia:

A gente pergunta o que é funciona em diversas culturas? Por ex. diálogo, é uma coisa que funciona. Tópicos, liderança é multicultural, é interessante. E isso é um hábito, que pode variar de partes da organização para outras, há diferentes graus de maturidade, A demografia das gerações, a gente tem o aspecto de multiculturas, que é outra força que vai puxar, e a expertise de negócio, qual área de negócio você é... se você é mais do negócio de caminhões ou do negócio de ônibus, ou da área de PeD ou vendas, este três fatores estão sempre puxando, a gente escolheu em projetos e não destacar diferenças e sim semelhanças, dá um trabalho imenso [...] geram resistências, isso pega bastante. (E7).

O compartilhamento e socialização do conhecimento fazem parte da rotina e estão apropriados pelos participantes de equipes, e à medida que o indivíduo está imerso na cultura da empresa, adota comportamentos viabilizadores da competência intercultural, como afirma um dos entrevistados:

Toda quarta feira eu tenho uma comunidade de prática onde participa gente do mundo todo, Japão, Estados Unidos, Suécia, sobre turbo compressor e a gente troca informação, nos fóruns de gestão do conhecimento estabelecem metas pra gente atingir. Na terça é outro time, temos as reuniões de VGB que é a ferramenta de registro do conhecimento, quatro vezes por ano a gente atualizada tudo lá, este conhecimento é consensado entre todos que é a melhor forma de fazer aquele procedimento, então usamos o Nonaka e o Takeuchi na prática mesmo. Só de componentes temos mais de 200 grupos e o melhor VGB recebe um prêmio a cada ano. [...] por exemplo registramos as lições aprendidas de um turbo compressor e esta experiência de lidar com um problema aqui pode ser usada por alguém em Singapura. (E16).

E a questão intercultural e suas particularidades demonstra exercer influência nas rotinas de compartilhamento, para promover o envolvimento dos indivíduos, independente das diferenças (HONG, 2010), o que pode ser confirmado na fala do gerente da VGU:

[...]outro exemplo, nesse Group Talks a gente quis trazer a Asia junto, mas daí você pensa na questão de fuso horário, porque tem isso também influenciando. Então hoje eu tenho 20 % dos gerentes de projetos na Asia. Então se eu organizar um evento aqui as 2 da tarde o pessoal lá vai estar dormindo. Então temos que pensar sempre em alternativas. (E7).

As comunidades de prática foram mencionadas em diversos momentos pelos entrevistados como um mecanismo eficiente e incorporado na rotina dos equipes de projetos e de diversos setores funcionais, que serviam pra deflagrar novos projetos à medida que encontravam pessoas interessadas em propor, investigar e liderar, indo ao encontro do disposto na teoria de que ao se agregar o conhecimento criado à experiência, ao treinamento e ao estudo, focando em um tema e elevando o seu nível de profundidade, chega-se à expertise, que é individual (STRAUHS et al., 2012).

Em suma, a coordenação gerencial de práticas de gestão do conhecimento (ALVARENGA NETO, 2005) foi relatada na organização foco do estudo como ligada aos níveis de autonomia, já apropriados pelo corpo gerencial, em especial média gerência (NONAKA; HIROSE; TAKEDA, 2016) e são percebidas nas rotinas em práticas colaborativas e dialógicas, relatadas como comunidades de prática, grupos de estudo e *workshops*, suportadas por repositórios e sistemas de informação.

4.3.3 Contexto Capacitante

O contexto capacitante é afirmado pelos entrevistados da VdB como o principal responsável pelas práticas bem-sucedidas de gestão do conhecimento implantadas na empresa. O termo “Ba” foi adotado por funcionários mais próximos a área de Recursos Humanos, enquanto que funcionários mais envolvidos com engenharia mencionavam “Gemba”, numa alusão ao modelo *lean manufacturing*. Mas, embora adotando diferentes termos, os entrevistados concordavam quanto às características que favoreciam a troca de conhecimentos na empresa.

Segundo relato dos respondentes, a “cultura Volvo” e os relacionamentos interpessoais interferem na disposição em colaborar de modo a promover um maior intercâmbio entre os envolvidos, como referenciado por um dos entrevistados em função de vice-presidência:

A confiabilidade nas relações é favorecida pelas trocas entre as pessoas que acabam se conhecendo de modo mais próximo, a empresa oportuniza encontros pessoais ou virtuais e, à medida que a empresa favorece a proximidade das pessoas, favorece a confiabilidade que estimula as trocas. Gestão do conhecimento pra nós, é o contato humano. A forma respeitosa de tratarmos uns aos outros, o respeito genuíno pelas pessoas, ligado à coerência nas ações, de modo espontâneo e verdadeiro faz com que as inovações e melhorias brotem com mais facilidade no nosso cotidiano, tanto interno como nas relações externas. (E27).

Os aspectos relativos às bases da cultura organizacional, inspirada na cultura sueca de coletivismo, são relatados como favorecedores de atitudes de cooperação e solicitude, como mencionado pelo responsável pela educação corporativa Volvo: “O Ba Volvo é baseado em confiança, são bases da nossa cultura que sustentam a longevidade das relações com os diversos públicos com os quais nos relacionamos” (E15).

Este ambiente aglutinador de conhecimento passou pela lapidação do tempo, refletindo a experiência acumulada, defendida por Zollo e Winter (2002) como uma base para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas numa organização. O aprendizado e as lições que o tempo permitiram são relatadas pelo vice-presidente, com 35 anos de empresa:

O jeito de ser Volvo causou choque quando foi implantado, a 40 anos atrás. Por exemplo, todas as regras e controles, o sueco chegava e dizia, “não precisa, as pessoas sabem o que tem que ser feito”, na cabeça deles (os suecos), a agente tinha que confiar. Por exemplo, naquele tempo, tinha uma fotocopadora no corredor, pra uso de todos. Eu vinha de uma empresa onde o telefone tinha cadeado, tinha que ter requisição pra tudo, e chegava nesse contexto onde tinha uma liberdade total, ninguém tá controlando que horas você chega, que horas você sai. Na cabeça deles (os suecos), o funcionário tinha que saber os limites. Foi um choque. E aí a gente começa a ver uma coisa interessante, as pessoas que entenderam, compraram e pensaram “eu tenho que dar uma contrapartida” e teve os que não entenderam. Então

começou-se a ver os que entenderam e os que não entenderam, mesmo assim, os suecos continuaram insistindo, eles diziam: “eles vão aprender, cabe a nós educarmos pra isso, assim como treinamos pra montar o veículo. (E5).

Ainda neste sentido, aspectos informais das relações são citados como facilitadores dos processos de criação e compartilhamento do conhecimento: “Nestas interações de café podem acontecer *insights* de inovação que não aconteceriam em outros momentos. Como você vai trocar conhecimento com quem você não conhece, a gente precisa favorecer isso. (E8), o que ratificado por outro gerente: “Hoje a gente entrega muita inovação que não seria atingida se fosse tudo hierárquico, fechado nos processos [...]” (E16).

Os estudos teóricos ratificam o elementos do contexto como influenciadores de ambiente para inovação, trocas e compartilhamento, em especial ambiente de trabalho, cultura e aspectos sociais (ALVARENGA NETO; BARBOSA; CENDÓN, 2006; CHOO; ALVARENGA NETO, 2010; NONAKA; KONNO, 1998a; NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000).

Há indícios que a organização mantém registro de informações e conhecimentos estratégicos e operacionais relevantes desde a sua fundação, a história da organização e os efeitos de seus aprendizados para com a sociedade foi percebida em visita ao Museu Volvo 09/06/2017, em Gottemburgo, e em visita ao Memorial do Transporte na cidade de Curitiba 16/08/2017, os vídeos institucionais da empresa resgatam a visão do fundador, seus princípios e valores, enaltecendo que a cultura é um processo de aprendizado em grupo (SHEIN, 2009).

O contexto capacitante evidenciou ainda outros elementos que destacam a experiência acumulada da empresa enquanto base para capacidades dinâmicas (BARRALES-MOLINA; BUSTINZA; GUTIERREZ-GUTIERREZ, 2013), pois a maioria dos membros da alta administração local apresenta muito tempo de empresa. No caso da Volvo do Brasil, os funcionários declaram ter a intenção de aposentar-se na empresa, a organização possui especialistas em diversos assuntos, alguns reunidos, como na Comunidade de Mestres e Doutores, e esses especialistas podem fornecer novas ideias, soluções e perspectivas para a organização que são facilmente compartilhado com os outros membros devido a tecnologia de suporte que viabiliza as trocas de experiências, em especial articulando as “lições aprendidas” que retratam como os membros da organização enfrentam situações novas, resolvendo os

problemas que essas situações representam por conta própria. (BARRALES-MOLINA et al, 2013).

De acordo com um entrevistado da matriz na Suécia, “essa coisa de ficar a vida toda na mesma empresa é muito da Volvo do Brasil, aqui na Suécia tem muitas empresas boas, e o pessoal quer experimentar, quer trocar, quer variar (E26)”. Esta afirmação registra os níveis de aderência, por exemplo, da validade da experiência acumulada no contexto do Brasil, que é mais valorizada que na matriz.

No que diz respeito à visão, intenção e valores percebidos, os discursos dos respondentes estão alinhados ao preconizado pelo discurso institucional. Diversas entrevistas repetiram a preocupação com a prosperidade do cliente, em oferecer soluções que primem pela ética e longevidade das transações. Pode-se inferir que o fato do discurso comum obter reforço positivo nos comportamentos, este conjunto atitudinal ia adquirindo naturalidade nas relações à medida que ia sendo reproduzido, como os relatos dos estudos das culturas de devoção estudado por Collins e Porras (1998).

Ainda no que se relaciona ao contexto capacitante e os traços da cultura facilitadora do compartilhamento do conhecimento, o elemento mais citado pelos entrevistados era o respeito: “Independentemente da posição do indivíduo, o que vale muito destacar é o respeito, que a gente atribui como da cultura. Essa questão do respeito sempre foi muito forte na Volvo, a confiança no que os brasileiros podiam fazer era muito forte no começo, e ainda é [...]” (E5).

Em termos de ambiente físico, o contexto capacitante da Volvo do Brasil apresenta uma característica em termos de *layout* e estrutura física que favorece o intercâmbio e trocas coletivas. Diferentemente da matriz, onde as fábricas da mesma unidade estão geograficamente distantes, em Curitiba os pontos fabris estão na mesma unidade, fisicamente próximas. Como relatado por um entrevistado na Suécia “lá no Brasil, os condomínios permitem o fluxo dos processos de modo mais harmônico, você tem a dimensão da fábrica toda no mesmo lugar, é grande, mas é próximo, aqui são quilômetros de distância [...]” (E4).

Mas não é em todas as áreas que esta afirmação de que o *layout* favorece o intercâmbio se confirma, como comentou um entrevistado: “Na unidade de Curitiba, por exemplo, o prédio de vidro, onde é o RH não favorece comunicação, as pessoas ficam

fechadas nas suas salas e não interagem” (E3). Em uma das visitas à empresa foi possível evidenciar pessoas fechadas em suas salas e, ao abordar-se um funcionário, o mesmo não sabia onde ficava a sala de um colega com mais de vinte anos de casa. Outro entrevistado ainda relata: “na Suécia eles estimulam muito os contatos informais, tem um setor, o setor de GC onde não tem mesa, então as pessoas têm que conversar, tem que trocar, e isso acaba se tornando muito natural (E8). Mas de uma forma geral, o ambiente de cooperação é relatado pela maioria dos entrevistados como presente no contexto da empresa, “as pessoas interagem muito aqui, elas vêm no fim de semana, trazem a família, vem caminhar, tem a associação Viking [...]”. (E6).

Visando compreender a interferência da questão intercultural no contexto capacitante Volvo, alguns entrevistados relataram sua vivência em outras nações e como isto afetava os processos da empresa. Percebeu-se que a motivação pessoal em ter vivências interculturais era um impulsionador destas experiências, como relatado pelo responsável por mais de 700 funcionários da fábrica da França: “[...] ficamos um ano no Irã, daí voltei pra Curitiba, seis anos em Curitiba eu quis fazer as coisas andarem, pensei nas minhas filhas, pra se desenvolverem, juntando tudo isso comecei a aplicar pra algumas posições e deu certo na França, comecei a viajar pra cá em outubro de 2015 e em janeiro de 2016 vim com a família toda. [...]” (E24).

Com relação ao contexto capacitante relacionado às equipes interculturais, as diferenças no modo de proceder, nas rotinas e forma de pensar precisavam de adequações frente à cultura organizacional de um modo geral, como afirma um funcionário brasileiro que trabalha na matriz sueca:

[...] o modo de conduzir reuniões é diferente, na Suécia, por exemplo, não tem confronto, quando um assunto é polêmico, as pessoas negociam tudo antes, na sala do café, na reunião elas só acertam os detalhes. A questão do coletivismo na cultura sueca fica muito evidente, por exemplo, meus filhos jogam futebol na escola e todos tem a oportunidade de fazer o gol e ganhar, é uma questão da cultura deles [...] e este jeito acaba sendo passado pra cultura da empresa. (E4).

Um dos entrevistados relata comportamentos de busca por adequação e negociação intercultural em rotinas elementares, como atrasos em reuniões, como foi citado pelo gerente de tecnologias da unidade do Brasil:

[...] horário por exemplo, o brasileiro atrasa, o japonês não aceita isso, para sueco é uma falta de respeito. Então este aspecto vai sendo lapidado pelas relações, vai mudando a cultura do local, por exemplo na Índia, eles se atrasavam muito, então, o chefe de lá, que era alemão, fechava a porta da sala quando dava o horário da reunião,

e as pessoas tinham que aprender. A questão da língua, quando tem americano, eles brincam muito na língua deles, daí a gente pede para falar mais devagar, a gente diz que não entendeu, e eles vão também se adaptando. O brasileiro tem um perfil que contribui muito nos projetos interculturais porque ele pensa fora da caixa, então tem insights muito criativos, já o sueco por exemplo, ele tem uma formação em profundidade, o conhecimento deles é robusto, a gente é mais generalista e eles são bem especialistas, então a gente consegue ajudar, mas tudo é ligado pelas relações, de confiar ou não confiar. (E8).

As associações culturais atribuídas ao jeito de ser do brasileiro eram reportadas como positivas, sendo este perfil associado pelos entrevistados como facilitador das relações, atribuindo-se um perfil criativo e flexível, como demonstra o relato de um dos entrevistados da área de engenharia especializada:

[...] num determinado processo de verificar se o motor está ‘estanque’, na Suécia, eles demoraram 2 anos pra desenvolver uma solução junto com o fornecedor, aqui no Brasil, o pessoal usou de criatividade e adaptou uma borrachinha dentro do motor, e deu certo e a gente registrou pra Suécia também poder adaptar e usar lá [...] (E16).

Também relatos do contexto capacitante envolto nas características interculturais reforçavam o impacto deste elemento nas práticas de gestão de outros países, como no relato do caso da unidade francesa:

A empresa sempre teve muita característica da origem sueca, o modo de fazer reunião, a forma de trabalhar, de tomar decisões, forma de se portar, depois com o grupo comprou a Renault e a Mak também ficou imersa na cultura francesa e americana, a assim foi sendo com o Japão, Índia e outros lugares. De fato, aqui na França o crachá que eu uso tá escrito Renault, e daí como faz? Como a cultura Volvo permeia isso tudo, os valores da empresa, não há muita diferença do ponto de vista corporativo de como a gente trabalha, muda a cor do azul pro vermelho, mas a identidade com a política da empresa é a mesma. [...] mas o nosso business aqui é vender o caminhão Renault (risos). (E24).

Assim, caracterizou-se o contexto capacitante da Volvo, tido pela empresa em suas declarações como o elemento de maior impacto para o compartilhamento de conhecimento, o que favorece o advento de inovações, e que seria o indício do desenvolvimento de capacidades dinâmicas (BARRALES-MOLINA; BUSTINZA; GUTIERREZ-GUTIERREZ, 2013; MEIRELLES; CAMARGO, 2014).

4.4 RELAÇÃO ENTRE PRÁTICAS DE GIC E A COMPETÊNCIA DE RESPOSTA

Visando o atingimento do objetivo específico de analisar a relação entre as práticas de gestão intercultural do conhecimento - GIC e a competência de resposta na equipe intercultural, foram explorados os dados primários obtidos por meio das entrevistas e da observação direta, confirmados com os secundários retratados na documentação interna da empresa, *site* e confrontados com os pressupostos teóricos da pesquisa.

Genericamente os dados indicam haver existência de homogeneidade nas práticas de gestão do conhecimento nos grupos interculturais, em termos sistêmicos. Práticas consideradas de aplicação global como Comunidades de Práticas, Storytelling, Memória Organizacional, repositórios e sistemas de informação de suporte à decisão são conhecidos e adotados pelos entrevistados tanto nos projetos em que atuam como em rotinas específicas da unidade.

Entretanto, os relatos demonstram que cada país desenvolve práticas voltadas à característica de seu público, como no exemplo dos programas de sugestões, como o programa I9 e o Prêmio Inovação Volvo que são realizados somente na unidade brasileira. Com relação às práticas relatadas pela VGU, percebeu-se que poucas delas eram absorvidas por mais da metade dos entrevistados, ou seja, “a característica da unidade brasileira de ser um centro de aplicação e não um centro de desenvolvimento”, esclarecido no relato do gerente de tecnologia VdB (E8), faz com que hajam níveis de difusão de práticas destinadas ao preparo das pessoas envolvidas em níveis estratégicos. Ao ser indagado sobre participação em práticas e programas da VGU, um dos entrevistados ligado à área de engenharia afirmou: “a universidade corporativa, é nova ainda, tem pouco tempo, as questões de preparação pra atuar nas nossas equipes é feita pelo pessoal da unidade mesmo [...]” (E17). Quando houve relato de participação naqueles programas da VGU, registrados na seção 4.1.3.2, estas declarações eram oriundas de cargos de alta gestão.

Afirmações feitas pelos respondentes demonstraram que alguns elementos permitiram maior contribuição para os resultados de equipes interculturais, como é o caso de sistemas de busca e rastreamento da informação, como foi declarado pelo gerente do projeto: “[...] um grande mérito do projeto foi conseguir viabilizar e articular o conhecimento da empresa, unir tudo para atender a necessidade de um cliente, e apresentar um produto inovador, em tempo recorde [...]” (E12).

Do ponto de vista dos entrevistados na VGU, a responsabilidade principal de gerir as informações e resguardar o conhecimento pertinente a cada área é do próprio processo, não devendo ser centralizado, assim, a VGU percebe seu escopo de atuação como sendo junto aos aspectos relacionais, como relatado pelo entrevistado da VGU:

[...] tem outro aspecto, a GC tradicional foca mais em conhecimento explícito, comunicação e processo é outro eixo, é como eu trago o ingrediente de pessoas, a gente tá puxando mais este lado, porque dentro de cada área de negócio já tem bastante documentação [...] eu não posso fazer nada que vá ter um *overlap* com o que área de negócio faz, eles sabem como fazer, tem todo um procedimento de banco de dados, tem sistema, então a gente não vai fazer isso, a gente põe as pessoas conversarem. (E7).

No que se refere aos participantes da equipe do projeto intercultural do VM autônomo, percebe-se tanto no relato dos envolvidos, quanto na análise documental, que para participar de um grupo cujos resultados têm impacto estratégico, os membros do time já são selecionados por demonstrarem um perfil de destaque frente a outros funcionários. Questões apontadas pela literatura (CHAND; TUNG, 2014; FRIEDMAN et al., 2012; GERHART, 2008; SACKMANN; FRIESL, 2007) como dificultadores deste processo, como falar mais de uma língua, ter o inglês fluente, são vistos como requisito mínimo para funcionários de uma multinacional. A competência intercultural é percebida em funcionários que demonstraram habilidades de comunicação mais lapidadas e acabavam por se envolver mais nas iniciativas interculturais.

O envolvimento em projetos interculturais é associado nos relatos à questão da motivação pessoal, corroborando os estudos desenvolvidos por Reis (2014). A maioria dos entrevistados participantes de equipes interculturais já possuía uma predisposição de ter experiência internacional, conhecer e trabalhar em outras unidades da empresa, viajar e trocar vivências com outras nacionalidades.

Não obstante esta orientação pessoal, a empresa disponibiliza programas e treinamentos que preparam funções específicas para adaptação cultural. A equipe do projeto não relatou uma preparação especial para o projeto veículo canavieiro (VM Autônomo), entretanto os participantes já possuíam conhecimento adquirido advindo de outros projetos e de sua vivência na empresa, sendo que o tempo de casa é relatado como um fator que pressupõe exposição à vivência intercultural. Os relatos informavam que preparações interculturais mais aprofundadas são realizadas quando de casos de expatriação, como relatado pelo gerente da área de engenharia avançada:

[...] tem uma ferramenta de mercado, o Globe Smart, que mapeia as diferenças culturais, baseado nisso a gente é preparado, tem coaching, a família é envolvida [...] quando eu morei no Irã, eu fui treinado sobre como me vestir, como conversar, como lidar com dinheiro [...], mas mesmo assim foi bem difícil. (E8).

Outro elemento que influencia as rotinas e resultados da equipe era relativo à questões sociais e comportamentais do contexto capacitante (ALVARENGA NETO; BARBOSA; CENDÓN, 2006). Muitos dos entrevistados afirmam que após conhecer pessoalmente os membros do projeto, a comunicação flui mais naturalmente e os relacionamentos são afetados no sentido de maior empatia, compreensão e espontaneidade. Pelos relatos, a empresa favorece encontros, tanto presenciais quanto virtuais que criam laços entre as pessoas, conforme citado por um entrevistado “[...] a empresa ajuda todos a se ‘conectarem’, isso é bem positivo aqui, temos muitas oportunidades para conhecer pessoalmente as pessoas e, como elas ficam muito tempo na empresa, dá pra conhecer muita gente, em muito lugar [...]” (E23).

Outro aspecto que pode ser destacado como relevante junto às práticas adotadas pelo time intercultural está fundamentado nas tradições da empresa de trabalhar com equipes autônomas, isto se configura em níveis de *empowerment* e iniciativa importantes para as equipes que se traduzem em agilidade e fluxo contínuo nos projetos, o que pode ser evidenciado pelo acompanhamento de exemplos de inovações exibidos no evento Painel de Gestão do Conhecimento, conduzido na empresa e pelo destaque dado pela imprensa em documentos internos que retratam as equipes autônomas como uma das práticas de referência da Volvo do Brasil.

Os maiores dificultadores citados estavam relacionados a questões políticas, mais que organizacionais, no sentido de as pessoas tentarem promover uma determinada área, dar

destaque para sua área de origem, valorizar determinado setor, neste sentido, ratificando os estudos de pesquisadores que afirmam que a competição comercial pode minar a colaboração entre equipes interculturais (FERREIRA; LI; SERRA, 2010; HENRIQUES, 2012), um dos entrevistados afirma que o contexto capacitante da empresa favorece o diálogo “a gente conversa muito, aqui essa questão de separação de área, de o problema é seu, não existe não, mas quando tem diferença, tudo é colocado na mesa”. (E25).

As rotinas da equipe são determinadas pelas práticas corporativas adotadas no grupo como um todo, hábitos locais e procedimentos no âmbito mais pessoal ficaram relacionados a atividades de natureza operacional. A partir de uma abrangência mais tática e estratégica as rotinas são mais homogêneas. Neste sentido reforça-se os posicionamentos de Zollo e Winter (2002) e Eisenhardt e Martin (2000) que destacam o impacto das rotinas para garantir capacidades dinâmicas.

O modelo de registro e acesso do conhecimento estabelecido pela empresa é bem aceito e apropriado pelos membros, o fato da empresa adotar constância em seus objetivos diminui os questionamentos internos, como afirma um entrevistado: “não gera descrédito por não ficar agindo por modismos, mas a empresa age por perceber as vantagens de um método” (E2).

Um alerta destacado na literatura e relacionado à expansão geográfica das organizações é de que ocorre a produção paralela do conhecimento (KROGH; ICHIJIO; NONAKA, 2001), na empresa estudada, este risco é diminuído pelo compartilhamento integrado, na *intranet*, de modo acessível a todas as unidades em tempo real, além disso, a disponibilização dos conteúdos em formatos atrativos, de acordo com diretrizes de comunicação visual, fazem com que o uso seja estimulado. Em momentos de observação dos sistemas internos, foi possível evidenciar muitos vídeos, gravuras ilustrativas, esquemas visuais e mapas mentais que permitiam acesso a informação em diversos momentos, tanto de modo eletrônico como físico, mas, na visão dos entrevistados, o pilar que mais merecia destaque no uso das informações existentes é a confiabilidade na qualidade e validade dos dados disponíveis.

Ainda no que se refere à gestão intercultural, o conhecimento adaptativo é uma competência que, aliado ao preparo para lidar com mediação de conflitos, é citado como

influenciador da efetividade de equipes interculturais (HONG, 2010). Este conhecimento adaptativo mostrou ser um conceito apropriado na organização estudada devido ao preparo recebido por meio dos programas de treinamento e desenvolvimento realizados na empresa.

Ainda que a mediação dos conflitos das equipes seja conduzida por indivíduos qualificados, um termo citado pela maioria dos entrevistados é o “respeito”, como afirma o vice-presidente da empresa “[...] trata-se da característica mais marcante do contexto de trabalho da Volvo, inspirado na cultura sueca e lapidado pela competência profissional dos funcionários” (E1). Conforme Alaarj; Abidin-Mohamed; Bustamam, (2016), não somente processo e infraestrutura podem ser considerados como pilares da compreensão da gestão do conhecimento, mas a confiança tem despontado como variável de grande influência.

Com relação à gestão intercultural do conhecimento relacionada ao projeto VM autônomo e seus resultados, o gerente do projeto afirma: “O projeto identificou pelas estruturas da empresa as tecnologias de outras unidades, de outros negócios, como foi o caso da Volvo Penta, que produz motores náuticos, envolveu a academia, promoveu encontros, conectou pessoas e o conhecimento ampliou-se”. (E11). Nos diversos momentos em que o novo veículo era abordado, tanto em eventos, veiculações da mídia e entrevistas, verificado por meio de reportagens, percebeu-se um comportamento de trabalho coletivo e não o contrário, como o enaltecimento de conquistas individuais, fator que acaba diminuindo a cooperação.

A teoria tem reforçado a questão do comportamento coletivo como capacitador para ambiente favoráveis ao compartilhamento do conhecimento (ALVARENGA NETO; CHOO, 2010; CHOO; ALVARENGA NETO, 2010; NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000).

A busca por parcerias, como no caso do VM autônomo que acessou conhecimentos do laboratório Lactec e organismos de fomento, é reforçada por estudos que destacam a validade da busca por fontes exógenas de conhecimento (ALVARENGA NETO, 2005; STRAUHS et al., 2012).

Associando-se os registros de depoimentos coletados na empresa com o disposto na teoria, infere-se que a condição que assegurou velocidade na apresentação de resultados por parte do grupo foi, em partes, baseada nas dimensões propostas por Zollo e Winter (2002)

ligadas à **experiência acumulada** tanto de membros da equipe, quanto de outras unidades, disponíveis nos portais de conhecimento da empresa; a **articulação** e a **codificação do conhecimento** viabilizaram o acesso às tecnologias de uso de GPS, aplicativos e detalhamento de dados de suporte, já dominados por algumas áreas da empresa, cedidos colaborativamente entre os envolvidos.

As relações entre os elementos de **experiência acumulada** adotados pelo grupo permitiam inferências de atuarem como impulsionadores de maior velocidade de retorno. Isso significa dizer que, resgate de experiências vividas por membros da organização eram acessáveis com mais facilidade e a memória organizacional trazia elementos que valorizavam as construções coletivas, os resultados do time eram mais harmônicos e apresentavam-se em destaque em termos de prazo e valor agregado. Estes elementos foram evidenciados por meio de relatórios internos e instrumentos de socialização das experiências como jornais internos (Volvo, 2018, relatório PNQ, jornal interno Políticas e Práticas de RH).

Os aspectos relativos à **codificação e articulação do conhecimento** (BARRALES-MOLINA; BUSTINZA; GUTIÉRREZ-GUTIÉRREZ, 2013; ZOLLO; WINTER, 2002) representavam a estrutura de suporte da empresa, uma vez que o sistema de gestão do conhecimento já demonstra-se apropriado pelos níveis de média gerência. Encontravam-se disponíveis mecanismos de suporte à decisão e sistemas de informação, como os portais, intranet e formatos de acesso e registro de informação que já eram de domínio dos participantes da equipe do projeto. O conhecimento é articulado a medida que a participação em comunidades de prática, encontros virtuais, presenciais e relações dialógicas e respeitadas permitiam maior transparência nas discussões técnicas e negociação nas situações de conflito.

Os relatos obtidos permitiram inferir que a equipe intercultural apresenta uma característica que pode ser denominada “**competência de resposta**”, que estaria diretamente relacionada à autonomia e auto-gestão presente nos equipes, à integração global e o acesso ao conhecimento disponível de modo rápido e confiável nos diversos portais corporativos, e ao sistema de reconhecimento de mérito do projeto, que valoriza os resultados do grupo, não destacando conquistas pessoais e sim o crescimento coletivo, condição que pode diminuir aspectos de competição interna.

Esta competência de resposta é viabilizada pela cultura organizacional que promove um contexto capacitante, que, conforme preconizado por Shein (2009) os processos de aprendizagem em grupo sobre como lidar com as situações serão impulsionadores da cultura organizacional.

A medida que estas relações se tornam espontâneas junto as pessoas, são reproduzidas no ambiente de trabalho, alimentando as características do contexto capacitante envolto em respeito e solicitude, alimentador dos processos de criação do conhecimento.

Os dados sugerem que as práticas de GIC que se mostram mais aderentes ao projeto intercultural são as comunidades de práticas, uso do *storytelling* em especial para resgate dos avanços técnicos, valores e temas inspiracionais e a memória organizacional. Os formatos de codificação do conhecimento suportados pelos sistemas e tecnologias da organização requeriam pouca ou quase nenhuma adequação demonstrando integração das rotinas, segundo as falas dos entrevistados participantes dos grupos interculturais.

A equipe intercultural de projeto tem sua eficiência afetada pela imersão na cultura organizacional, preparação e exposição intercultural, tempo de casa e motivação pessoal e de crescimento do funcionário. Ou seja, constatou-se que as competências do indivíduo são determinantes para a adequada adaptação intercultural que afetam a performance ou resultados de equipes interculturais.

Como foi possível ser evidenciado nos dados primários, diversos relatos de entrevistados com participação em equipes interculturais já tinham experienciado um processo de expatriação, viagem de média duração e trocas culturais com outras unidades. Ficavam evidentes as motivações pessoais, tanto em aspectos de ascensão na carreira, como em termos de crescimento pessoal, vivência com línguas e características pessoais. Estes aspectos relativos as motivações para experiência multicultural são apoiados em estudos que ratificam a motivação pessoal como ligada à predisposição em desenvolver competência intercultural (HAMMER, 2011; HONG, 2010; TUNG, 2008).

Desta forma, ao se analisar como as práticas de GIC afetam a competência de resposta da equipe de projeto, concluiu-se que, ao promover relações cooperativas de confiança (contexto capacitante) e, ao disponibilizar um repertório do conhecimento existente, as

práticas oportunizam à equipe velocidade, diminuição de criação de conhecimento paralelo, permitindo o foco nos objetivos do projeto, o que refletiu-se em qualidade e valor agregado. O contexto capacitante (parte integrante da GIC), esteve relacionado à facilitação dos intercâmbios, promovendo solicitude em compartilhar o conhecimento existente entre unidades distintas da empresa.

4.5 GESTÃO INTERCULTURAL DO CONHECIMENTO, CONTEXTO CAPACITANTE, COMPETÊNCIA DE RESPOSTA E CAPACIDADES DINÂMICAS DA EMPRESA

Com o objetivo específico de analisar a relação entre a gestão intercultural do conhecimento, o contexto capacitante, a competência de resposta e as capacidades dinâmicas da empresa serão descritos na seguinte seção os principais aspectos evidenciados na empresa que permitiram a compreensão do tema investigado.

Visando apreender os aspectos relativos às práticas de gestão intercultural do conhecimento e como estas estão relacionadas a capacidades dinâmicas, ampliou-se o gradiente de análise para o nível corporativo, aplicando-se as percepções relativas ao projeto VM Autônomo para o nível macro, verificando se estas eram aplicáveis a empresa como um todo. Entende-se este nível corporativo como aplicado à Volvo do Brasil e não ao Grupo Volvo, embora muitas conclusões possam ser aplicáveis à toda organização, os dados permitem inferir suposições locais.

A ligação entre Gestão do Conhecimento e Capacidades Dinâmicas é destacada por Zollo e Winter, (2002), que assinalam que os processos de melhoria estão relacionados a um ciclo de evolução do conhecimento, o qual faz uso de três mecanismos de aprendizagem: (a) experiência acumulada; (b) articulação de conhecimento; e (c) codificação do conhecimento.

No caso da VdB, a **acumulação da experiência** é feita por meio de rotinas que constituem a memória procedural da empresa, a valoração da experiência também é percebida

no tempo de casa comum a muito dos entrevistados (mais de vinte anos de empresa), lições aprendidas são registradas e compartilhadas e configuram um mecanismo de aprendizado. Aspectos relacionados ao medo de errar, medo de punição e comportamentos correlatos não foram identificados nestas entrevistas. Em visita técnica ao Volvo Museum, em Gottemburgo, na Suécia, foi demonstrado o uso do resgate histórico do fundador, seus valores e ideais que apoiam a manutenção da cultura corporativa. A conversão de conhecimento tácito em explícito (NONAKA; VON KROGH, 2009) é estimulada em inspirações, histórias, resgates, gravuras, itens e elementos que configuram artefatos carregados de significado (SHEIN, 2009), mas é transformada em conhecimento pela cultura colaborativa suportada por um histórico de respeito e valorização, amarrada ao uso de *storytellers* nos diversos níveis organizacionais. A mesma impressão foi confirmada em visita no Memorial da Segurança no Transporte, da Volvo Curitiba, além disso, documentos internos sobre estes museus foram lidos para confirmar seus objetivos, características, histórico e impactos, bem como reportagens na imprensa.

A **articulação do conhecimento** se dá a partir do compartilhamento de experiências individuais e do esforço cognitivo dos membros da organização, como afirmam Zollo e Winter (2002), o aprendizado coletivo acontece quando indivíduos expressam suas crenças e opiniões, envolvem-se em confrontações construtivas e mudam os pontos de vista uns dos outros. Este tipo de alinhamento e troca de entendimento se faz presente na rotina descrita por um dos entrevistados da área de engenharia avançada: “[...] nesta sala aqui que estamos, toda semana nos reunimos para um tipo de “*school*”, semana passada foi junto com fornecedores, debatemos e saímos entendendo tudo de um processo que muitos tinham dúvidas, isso é totalmente rotineiro [...]” (E16). Aliado à esta prática, existem momentos instituídos para revisão de processos, questionamento de rotinas e apontamento de melhorias, no próprio Volvo Production System estão previstas muitas destas ocorrências. O Comitê da Fábrica utiliza-se de decisões coletivas para estabelecer e desdobrar indicadores estratégicos que irão, inclusive, impactar na participação dos resultados dos funcionários.

Com relação à **codificação do conhecimento**, que consiste na documentação deste por meio de repositórios, manuais, desenhos, planilhas, sistemas de suporte à decisão, *software* de gerenciamento de projetos e outros meios de armazenamento e recuperação de informações, a

empresa dispõe de sistemas de informação como Business Intelligence, *data mining*, portais e aplicativos para uso em diversas áreas do negócio.

O repositório que mantém informações das rotinas da empresa e as garantias dos processos é integrado, como descrito pelo responsável pelo sistema:

O SGV é o nosso repositório de documentos Volvo, nasceu pra atender necessidades da ISO e foi continuamente melhorado e hoje é uma ferramenta de suporte à gestão e está evoluindo pra uma plataforma de gestão do conhecimento, ele concentra e conecta outros portais, tudo está integrado. (E18).

Neste sentido, a codificação também permite a rastreabilidade e localização facilitada do conhecimento armazenado nas diversas unidades da empresa, como citado por um dos entrevistados ligado à área de Engenharia:

[...]temos o Eureka, que é uma espécie de Google Search, que busca conhecimento sobre juntas estruturais de chassi por exemplo, vai aparecer a pessoa na empresa que entende disso, que coloca sua expertise na comunidade de prática, eu consigo me comunicar com ele, reservar a agenda dele [...]. (E16).

De acordo com Barrales-Molina, Bustinza e Gutierrez-Gutierrez, (2013) o maior impacto na geração de capacidades dinâmicas está relacionado à **codificação do conhecimento** e dinamismo do ambiente, reforçando que quando ideias e rotinas estão declaradamente estabelecidas conduzem a um julgamento crítico que leva a detecção de fraquezas e ameaças que exigem ação da organização, e que gerariam como resultado flexibilidade estrutural, operacional e estratégica; já a articulação do conhecimento e experiência acumulada exerceriam influência indireta, variando conforme o mercado e tipo de empresa.

Essa afirmação desses pesquisadores acerca da codificação do conhecimento esteve presente nos relatos da equipe intercultural e pode ser amplificada para níveis corporativos. Os processos onde o conhecimento está codificado sofrem esforço cognitivo e exigem avaliações periódicas. É possível afirmar pelos resultados do time intercultural analisado, que os indícios de capacidades dinâmicas como inovação, concepção estratégica, articulação e o aprendizado para toda a organização foram atingidos de modo a responder à exigência de mudança do mercado (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Ao manifestarem concepção estratégica, presente no conceito GIC, as equipes de projeto apresentam as características de detecção, apropriação e reconfiguração de ativos (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) e, ao articularem o conhecimento interno para responder

de modo rápido ao requisitado pelo escopo do projeto manifestaram o domínio das rotinas de modo estável (ZOLLO e WINTER, 2002). Assim, infere-se que a diversidade presente nos grupos interculturais foi imersa no modelo maior em que está envolta a cultura organizacional, permitindo ser afirmado que o contexto capacitante agiu como homogeneizador e viabilizador de maior homogeneidade nas relações e nas práticas. Como apoiado em Verona e Zollo, (2011), o lado humano das capacidades dinâmicas, agindo na cultura e nos traços interpessoais, atuou como veículo condutor dos processos e relações, permitindo maior **competência de resposta** do time. Adicionalmente, estes dados permitiam analisar que um outro contexto, que não o contexto capacitante, interferia na competência da organização em responder as demandas do ambiente, o que foi denominado neste estudo de **contexto de resultado**.

A empresa promove ações de alinhamento de suas diretrizes estratégicas junto aos públicos de diferentes níveis organizacionais e que, direcionam atividades de detecção (*sense*), apreensão (*seize*) e reconfiguração (*reconfiguring*) (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; TEECE, 2007), que foram mencionadas em entrevistas e reconhecidas em rotinas descritas em documentos oficiais, como a existência de setores de inteligência e processos de monitoramento ambiental.

Depreende-se que diretrizes como estas que, sedimentam-se em processos, conduziram à viabilização de um produto inovador, detectado nas necessidades do cliente e desenvolvido com a participação efetiva deste. O formato de desenvolver projetos com participação do cliente gerou registro para ser utilizado por outras unidades da empresa, desencadeado pelo projeto VM. Conforme cita o gerente do projeto: “[...] o cliente comentou com nosso vendedor que ‘pra ser melhor só falta andar sozinho’... e foi o que nós fizemos (risos) [...]” (E12).

As pretensões da empresa revelam interesse em conseguir dominar a articulação de seus recursos para manter-se competitiva, respondendo com maior rapidez aos requisitos tanto internos como externos, como citado por um entrevistado em função de vice-presidência:

[...]o novo presidente trouxe muito esta questão de resposta rápida, mais do que o anterior, ele fala que temos que ter agilidade, e como uma empresa que busca o consenso, isso leva tempo, negociar leva tempo, conversar leva tempo, então temos que refletir muito esta questão [...].(E27).

No sentido de levar a organização à maior agilidade, as práticas de gestão intercultural do conhecimento estão relacionadas com a competência de resposta do time intercultural por meio de relações afetadas: (a) pelo elevado grau de **autonomia** atribuída aos membros do projeto, (b) pela **integração global** (sistema de comunicação integrado) que permite o acesso a informações e conhecimentos de diversas unidades de empresa e (c) pelo formato de **reconhecimento coletivo** que favorece relações cooperativas entre as unidades.

Uma ampliação destas conclusões permite refletir que as práticas GIC, apoiadas no contexto capacitante, promovem à organização competência de resposta, que mobilizam capacidade dinâmica.

Seguindo a percepção possibilitada pela análise dos dados, os elementos componentes do contexto capacitante caracterizavam contribuições que ligavam suas relações, de acordo com os entrevistados, conduzindo à conclusão de que os elementos de autonomia, integração dos sistemas e formato de reconhecimento presentes nos grupos interculturais eram impulsionados pelos elementos do contexto.

Por outro lado, elementos distintos, como atividades de percepção do ambiente e envolvimento com os requisitos de dinamicidade do mercado caracterizam um outro panorama, que foi denominado de **contexto de resultado**.

Na figura 34, é apresentado um modelo de análise onde foram distinguidos dois contextos (capacitante e de resultado) para configurar as diferenças entre os elementos componentes de cada um. Este modelo de análise é resultado das percepções desta pesquisa e está sendo proposto de modo a contribuir com a melhor compreensão dos temas envolvidos.

Dentro do **contexto capacitante**, os dados revelam que os sistemas de suporte e o ambiente favorável (confiança, respeito e solicitude) apoiam a gestão intercultural do conhecimento, que encontrou nas práticas que visam conectar pessoas (comunidades de prática, *storytelling*, memória organizacional) evidências de terem sido eficientes quando aplicadas pela equipe intercultural (dotada de autonomia e reconhecimento), que apresentou competência de resposta resultando em capacidade dinâmica (inovação, codificação, articulação do conhecimento e experiência acumulada).

Dentro do **contexto de resultado**, as capacidades de detecção, apreensão e reconfiguração orientam a busca por resultados como inovações e articulações oriundas das capacidades dinâmicas, sendo a competência de respostas direcionada ao dinamismo do ambiente que permitirá a empresa imprimir maior velocidade na apresentação destes resultados.

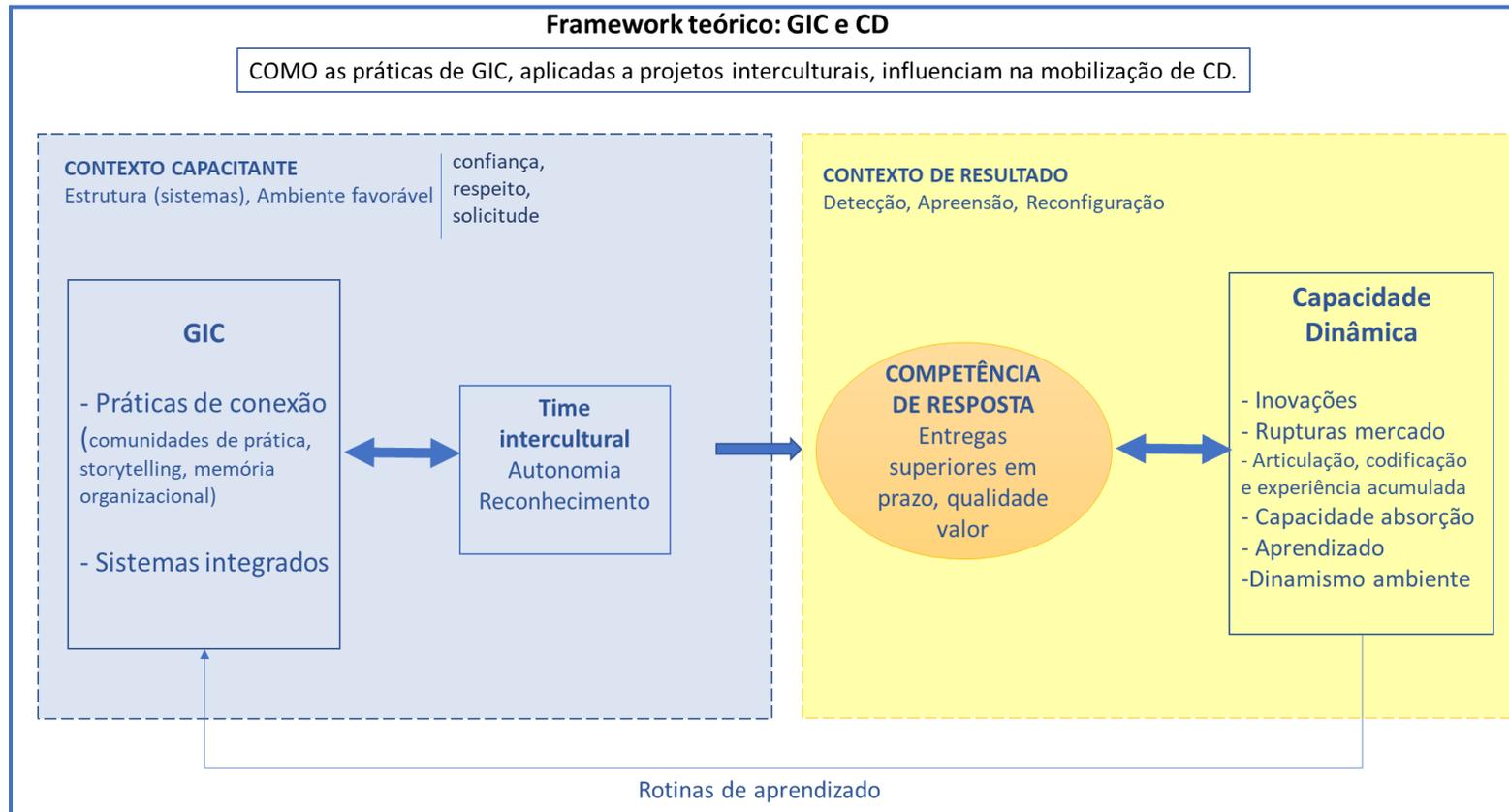
O macroprocesso da GIC será realimentado com as **rotinas de aprendizado** oportunizadas pelos resultados das capacidades dinâmicas.

Ainda neste *framework* proposto, as práticas interculturais de gestão do conhecimento destacadas na pesquisa como muito contributivas para o compartilhamento do conhecimento foram denominadas de “**práticas de conexão**”, e são definidas como “atividades orientadas ao compartilhamento do conhecimento que visam conectar pessoas, ideias e processos de modo a promover melhores resultados aos envolvidos, sendo exemplos: comunidades de práticas, *storytelling*, memória organizacional.

Assim sendo, a gestão intercultural do conhecimento será mobilizadora de capacidades dinâmicas à medida que o contexto capacitante viabilize condição para que as práticas levem equipes dotadas de autonomia de decisão, imersas na cultura e nos sistemas da empresa, a atuarem com competência de resposta.

Um esquema representativo desta relação é apresentado na figura 34.

Figura 34 – Relações entre GIC, CD e competência de resposta



Fonte: elaborado pela autora (2018).

5 CONCLUSÕES - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa tem como objetivo analisar como as práticas de gestão intercultural do conhecimento, aplicadas a projetos interculturais, atuam na competência de resposta enquanto mobilizadora de capacidades dinâmicas. Para isto, optou-se por uma abordagem qualitativa, caracterizando-se em um estudo de caso de uma multinacional com sistemas de gestão do conhecimento já institucionalizados e indícios de capacidades dinâmicas evidenciados por apresentação de inovação e dinamicidade no setor.

Este estudo defendeu a tese de que as práticas de gestão intercultural do conhecimento agem como impulsionadoras de capacidades dinâmicas, ampliam a competência de resposta de equipes de projetos e podem estar associadas a maiores níveis de criatividade e inovação.

Os dados da pesquisa revelaram que as práticas de gestão intercultural do conhecimento mobilizam capacidades dinâmicas, refletem-se em competência de resposta, e foram associadas ao aumento de níveis de criatividade e de velocidade no sentido de entregas, qualidade e valor agregado dos resultados.

Para atingir o propósito pretendido para a pesquisa, objetivos específicos foram estabelecidos e serão descritos quanto ao seu atendimento com a conclusão do estudo.

Pretendeu-se com o objetivo específico 1: caracterizar uma organização intercultural e de valoração do conhecimento. Entende-se que este objetivo foi atendido: na seção 4.1 são descritas as principais características dos sistemas, práticas e processos que a empresa adota para criar, compartilhar e aplicar o conhecimento. É descrita sua estrutura de governança e os principais canais de relacionamentos que podem ser geradores de conhecimento, assim como são apresentadas as práticas que visam conduzir a gestão do conhecimento em nível global, gerenciadas pela universidade corporativa da empresa. Ademais, foi possível evidenciar os pressupostos declarados pela empresa em seu conceito de gestão do conhecimento que destacavam o envolvimento dos recursos, pessoas e processos para promover os retornos

pretendidos para os públicos de interesse. Percebeu-se ainda que as instâncias globais, como as práticas da universidade corporativa, desenvolvem ações de modo a promover a interação e o compartilhamento do conhecimento entre as diversas unidades da empresa, enquanto que na subsidiária as ações retratavam o esforço na garantia dos processos de registro, uso e qualificação das pessoas de modo a alimentarem a cultura da empresa. A unidade local fez associações da cultura da empresa como responsável pelo contexto favorável ao conhecimento de modo mais claro e declarado, enquanto que ao nível global, a percepção do impacto da cultural corporativa na GC não era tão afirmado, ou seja, em uma visão macro da organização, a gestão do conhecimento é mais percebida como um produto que atinge resultados à medida que for bem planejado e executado, enquanto que na subsidiária do Brasil, a GC é percebida mais como um processo que é alimentado pela cultura favorável da empresa. Concluiu-se, com relação a este objetivo, que a empresa estudada apresenta um sistema de gestão do conhecimento que é suportado por sistemas de informação globais que favorecem o acesso rápido às informações, que o contexto capacitante da empresa age como elemento que promove ações de compartilhamento e que a interculturalidade é descrita como um fator relacionado à natureza do negócio sendo assimilado pelas rotinas e comportamentos.

No objetivo específico 2 pretende-se: delinear um projeto intercultural da empresa: afirma-se que este objetivo específico foi atendido ao se apresentar a descrição de um produto inédito na empresa, gerado por uma equipe de projeto que envolveu participantes das unidades do Brasil, Suécia, França além de representantes de institutos de pesquisa (Lactec) e organismos de fomento. A fase de desenvolvimento do produto representou a capacidade de articulação do conhecimento da empresa ao ser reunido o saber disponível na Volvo Penta (motores para barcos), uma *startup* interna do grupo, a *expertise* de centros de desenvolvimento (França e Suécia) em um projeto conduzido por um centro de aplicação (Brasil). Além da capacidade de busca de conhecimentos por toda a rede corporativa, o grupo precisou comunicar-se, influenciar e obter cooperação das diferentes unidades do grupo utilizando-se de competência intercultural para atingir seus resultados. Além disso, o projeto teve participação do cliente em diversas fases, como a criação e testes do protótipo. Por ter apresentado resultados superiores em termos de prazos, qualidade e valor agregado, este projeto representa o conceito de competência de resposta, apresentado neste trabalho.

Com relação ao objetivo específico 3, que pretendeu caracterizar as práticas de gestão intercultural do conhecimento e o contexto capacitante presentes na empresa e no projeto intercultural. Entende-se que os propósitos foram atendidos. A seção 4.3 apresenta uma análise da gestão intercultural da empresa desdobrando-a em análise da concepção estratégica, onde missão, visão, valores da empresa são relatados, exemplificando-se como cada valor declarado é percebido pelos entrevistados e como tais valores interferem nas práticas da gestão do conhecimento. Algumas práticas que demonstravam os valores da organização sendo aplicados em projetos e atividades que envolvessem equipes ou mesmo clientes foram descritos. Uma entrevista com um cliente da empresa foi conduzida para a confirmação das percepções acerca dos propósitos estratégicos da Volvo. Também foi caracterizado o sistema de gestão e as principais práticas adotadas na criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento e as principais análises conduzidas junto a entrevistados, documentos internos, vídeos e a confrontação teórica. O capítulo ainda traz a discussão do contexto capacitante que envolve a empresa e suas dimensões, sendo evidenciado com relatos dos entrevistados, análise documental e teórica, tanto das práticas da empresa como do grupo intercultural. Assim, os dados permitem inferir que a gestão intercultural do conhecimento da empresa estudada é fortemente relacionada ao contexto capacitante, que apresenta as relações de confiança, solicitude e respeito como responsáveis pelo adequado compartilhamento das informações tanto em sistemas quanto em grupos de discussão e comunidades de prática. Destaque também foi dado pela equipe intercultural de projetos ao sistema de informações que permite rastreabilidade, acesso e conexão a projetos e conhecimentos técnicos dos vários setores da empresa, favorecendo a rapidez na articulação e reunião dos conhecimentos. A equipe de projeto intercultural demonstrou uso de práticas alinhadas às aplicadas pela organização como um todo, e, nos níveis estratégicos as práticas eram mais relacionadas à conexão de pessoas e articulação dos assuntos, enquanto mais táticos e operacionais o uso de práticas de incentivo à criação e conversão do conhecimento tácito em explícito, como programas de sugestões e premiações.

O objetivo específico 4, que visa analisar a relação entre as práticas de gestão intercultural do conhecimento e a competência de resposta da equipe. Considera-se que foi atingido ao se concluir que o contexto capacitante (parte integrante da GIC), esteve

relacionado à facilitação dos intercâmbios, promovendo solicitude em compartilhar o conhecimento existente entre unidades distintas da empresa. É apresentado o conceito de competência de resposta, a saber: “competências desenvolvidas pela organização e seus participantes que permitem articular e mobilizar as capacidades organizacionais de modo a atingir resultados superiores para a organização e seus *stakeholders* envolvidos no processo de produção ou prestação de serviço em termos de tempo, qualidade e agregação de valor”. As práticas de GIC afetam a competência de resposta da equipe de projeto, ao promover relações cooperativas de confiança (contexto capacitante) e, ao disponibilizar um repertório do conhecimento existente, as práticas oportunizam à equipe velocidade, diminuição de criação de conhecimento paralelo, permitindo o foco nos objetivos do projeto, o que se reflete em qualidade e valor agregado.

Finalizando, o objetivo específico 5 pretende analisar a relação entre a gestão intercultural do conhecimento, o contexto capacitante, a competência de resposta e as capacidades dinâmicas da empresa. Considera-se atingido, pois, as evidências apresentadas pela empresa com relação a comportamentos, rotinas, processos e governança (MEIRELLES; CAMARGO, 2014), permitem inferir que a mesma desenvolve capacidades dinâmicas, concretizadas em produtos inovadores, articulação do conhecimento, ruptura de mercado e rotinas de aprendizado (BARRALES-MOLINA; BUSTINZA; GUTIÉRREZ-GUTIÉRREZ, 2013), como é descrito na apresentação do veículo VM Autônomo. Apreende-se que a empresa promove ações de alinhamento de suas diretrizes estratégicas junto aos públicos de interesse e conduz atividades de monitoramento ambiental, como detecção (*sense*), apreensão (*seize*) e reconfiguração (*reconfiguring*) (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; TEECE, 2007). Foi possível compreender que as práticas de gestão intercultural do conhecimento estão relacionadas com a competência de resposta do time intercultural por meio de relações afetadas: (a) pelo elevado grau de **autonomia** atribuída aos membros do projeto, (b) pela **integração global** (sistema de comunicação integrado) que permite o acesso a informações e conhecimentos de diversas unidades de empresa e (c) pelo formato de **reconhecimento coletivo** que favorece relações cooperativas entre as unidades. Um esquema representativo das conclusões e relações da pesquisa é apresentado onde estabelece-se o **contexto capacitante** como favorável à criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento, e o

contexto de resultado, como o panorama que apresenta a competência de resposta, a sondagem ambiental e as capacidades dinâmicas. Estes contextos podem significar melhor compreensão do tema, além de avanços em competitividade para a empresa.

As principais conclusões demonstram que a empresa estudada apresenta práticas com níveis de maturidade e contribuição relevantes, ou seja, o acesso à comparação empírica de modelos teóricos relacionados à gestão do conhecimento permitiu maior reflexão e compreensão dos temas. A descrição dos mecanismos, rotinas e fundamentos que guiavam um sistema de gestão já adaptado pelos praticantes favoreceu a compreensão de abordagens teóricas como as de (ALVARENGA NETO; BARBOSA; CENDÓN, 2006; VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001).

A visualização de modelos teóricos de capacidades dinâmicas como os de Teece (2007, 2014), Zollo e Winter (2002), Barrales-Molina; Bustinza; Gutierrez-Gutierrez (2013) nas práticas de uma organização com alcance global favoreceu a compreensão do construto, como ele se articula na gestão operacional e como este construto pode ser afetado por outras categorias, como interculturalidade e gestão do conhecimento. A teoria envolvida nas capacidades dinâmicas era desconhecida pelos representantes no campo empírico, mas as contribuições práticas do conceito estão alinhadas com os anseios e demandas de uma indústria que atua num mercado dinâmico e competitivo, como o automotivo.

Conforme explanado na introdução, problematização e justificativas deste estudo, visando responderem a um contexto cada vez mais dinâmico e competitivo, as organizações precisaram entender como mobilizar seus recursos para adaptar-se ao ambiente externo (TEECE, 1994, 1997, 2007, 2014) e perceberam na gestão do conhecimento uma fonte de articulação necessária aos tempos atuais (ALVARENGA NETO; CHOO, 2010; CHOO; ALVARENGA NETO, 2010; NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000; ZOLLO; WINTER, 2002). Adicionalmente, o contexto intercultural afeta as rotinas das organizações (EASTERBY-SMITH; LYLES, 2011; FREITAS, 2008, FLEURY, 2000; FRIEDMAN et al., 2012; HONG, 2010; WAARTS; VAN EVERDINGEN, 2005).

Entretanto, embora a literatura compreendesse a importância da questão intercultural nas organizações, sua relação com a gestão do conhecimento e com a mobilização de capacidades dinâmicas não era estabelecida e carecia de maior discussão e suporte empírico.

Esta tese pretende esclarecer uma lacuna teórica, articulando as práticas de gestão do conhecimento como mobilizadoras de capacidades dinâmicas, em ambientes interculturais, passando-se a adotar o conceito de Gestão Intercultural do Conhecimento para descrever a abrangência global das práticas.

Assim sendo, este estudo avança na teoria sobre gestão intercultural do conhecimento, que não apresentou pesquisas relativas a este tópico em bases de consulta brasileiras, ao evidenciar empiricamente o papel definitivo do contexto capacitante para a geração do conhecimento, enriquecendo os estudos de (ALVARENGA NETO; CHOO, 2010; CHOO; ALVARENGA NETO, 2010; NONAKA; NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000). O Contexto capacitante viabiliza as práticas de compartilhamento e uso do conhecimento baseado em relações de confiança, respeito e solicitude, que alimentam novas trocas, gerando uso dos sistemas de informação de suporte disponibilizados pela empresa, promovendo as entregas das equipes, que se configuram em indícios de capacidades dinâmicas.

Ao passo que se notou que o conceito de Contexto Capacitante requisitava o desencadeamento de sua próxima etapa, mais relacionada com o monitoramento do ambiente, que optou-se por chamar de “Contexto de Resultado”, que é proposto por esta tese.

Essa pesquisa amplia a compreensão das capacidades dinâmicas por demonstrar como praticantes assimilaram rotinas de acumulação de experiência, articulação e codificação do conhecimento (ZOLLO; WINTER, 2002) aliados as competências de detecção, apropriação e reconfiguração (TEECE, 2007) para promoverem resultados inovadores à organização. Adicionalmente, permite melhor compreensão da conversão do conhecimento tácito em explícito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) em ambientes interculturais.

Ainda, algumas conclusões advindas dos dados da pesquisa revelaram que à medida que as práticas de GIC estavam incorporadas em rotinas da organização, o uso pelos membros

nos grupos interculturais era mais efetivo, como por exemplo rotinas de registro, comunidades e compartilhamento no portal corporativo.

As práticas de gestão intercultural do conhecimento mais citadas e percebidas como responsáveis por grande contribuição na geração de inovação são: comunidades de prática, storytelling, memória organizacional.

Ao se investigar as percepções dos funcionários no que diz respeito ao contexto capacitante Volvo, notou-se que ele é determinante para as práticas de compartilhamento e uso do conhecimento e é influenciado por relações de confiança, respeito e solicitude.

Notou-se que quanto mais os membros do time interagiam, virtualmente e presencialmente, mais evidentes ficavam as contribuições e compartilhamentos no projeto, a realização de eventos, fóruns e encontros presenciais das comunidades de prática favoreciam estas trocas.

Nas equipes de projetos, as entregas relacionadas à pontualidade, compromisso, qualidade são alimentadoras da credibilidade dos membros do time, dirimindo conflitos, ou seja, diferenças interculturais que pudessem existir eram niveladas frente aos objetivos do projeto, prazos e compromissos.

As principais contribuições desta pesquisa podem ser citadas como:

- a apresentação da proposição e caracterização detalhada do conceito de **competência de resposta**;
- a proposição do *framework* de análise contemplando o **contexto capacitante** e o **contexto de resultado**;
- a ligação do contexto capacitante como viabilizador da competência de resposta;
- a proposição de um modelo teórico para estudo de capacidades dinâmicas e gestão intercultural do conhecimento;
- a apresentação de referências, fontes teóricas para estudo dos construtos envolvidos

Após a conclusão desta pesquisa, o acesso aos dados teóricos e empíricos permite a condução de futuros estudos que podem significar maiores compreensões no campo da Administração.

RECOMENDAÇÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Com a finalização desta investigação, foi possível perceber aspectos que merecem ser adicionalmente estudados, tanto por sua relevância, quanto pela necessidade de complementação teórica para a compreensão dos construtos envolvidos. Assim algumas recomendações para estudos futuros podem ser elencadas.

O termo Gestão Intercultural do Conhecimento pode gerar discussões teóricas visando tornar mais robusta sua compreensão, antecedentes e determinantes, bem como Competência de Resposta e Contexto de Resultado, visando tornar o entendimento mais conciso, gerando evidenciação empírica e aplicabilidade em diferentes contextos.

Esta pesquisa relatou as evidências de um estudo de caso conduzido em uma única organização multinacional, outras investigações poderiam averiguar estes aspectos em multinacionais brasileiras, estudos multicaso, estudos longitudinais ou adicionando-se a abordagem quantitativa, relacionando-se à gestão intercultural do conhecimento e o papel da liderança, e o impacto diretamente na inovação e o processo criativo, impacto econômico e mercadológico, enfim, outras variáveis do campo da administração podem ser impactadas pela GIC. Metodologias e lentes teóricas poderiam averiguar a gestão intercultural do conhecimento como por exemplo na teoria das práticas.

Algumas práticas de gestão intercultural do conhecimento da empresa merecem ser estudadas com uma ótica mais aprofundada, levando a compreensão destas como objeto de estudo exclusivo, como por exemplo o uso do *storytelling* e seus impactos para outros temas como a cultura organizacional, o uso já apropriado de comunidades de prática como mecanismo de compartilhamento de conhecimento e geração de inovações, também as formas

e impactos da memória organizacional correlacionada a diversos outros temas do campo da administração.

O contexto capacitante Volvo apresenta características peculiares que mereciam ser alvo de estudo e investigação acerca de seus determinantes, mecanismos e relações com estratégia empresarial e outros campos do conhecimento.

Áreas de estudo relacionadas à produção encontram no Volvo Production System – VPS um modelo institucionalizado e adotado de modo sistêmico na organização e nascido na unidade de Curitiba, permitindo aprendizado sobre as variáveis envolvidas para compreensão de temas correlatos.

REFERÊNCIAS

ABBOTT, P. et al. From boundary spanning to creolization: A study of Chinese software and services outsourcing vendors. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 22, n. 2, p. 121–136, 2013.

AKHAVAN, P. et al. Major trends in knowledge management research: a bibliometric study. **Scientometrics**, v. 107, n. 3, p. 1249–1264, 2016.

ALAARJ, S.; ABIDIN-MOHAMED, Z.; BUSTAMAM, U. S. B. A. Mediating Role of Trust on the Effects of Knowledge Management Capabilities on Organizational Performance. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 235, p. 729–738, 2016.

ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. **MIS Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 107–136, 2001a.

ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. **Management Information Systems Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 107–136, 2001b.

ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. . The notion of Brazilian organizational culture Questionable generalizations and vague concepts. **Critical Perspectives on International Business**, v. 3(2), 2007.

ALLEN, D.; LEE, Y. T.; REICHE, S. **Global Work in the Multinational Enterprise: New Avenues and Challenges for Strategically Managing Human Capital Across Borders**. Journal of Management. **Anais...**2015Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0149206315602217>>

ALVARENGA NETO, R. C. D. DE. TESE:Gestão Do Conhecimento Em Organizações : Proposta. **TESE**, 2005.

ALVARENGA NETO, R. C. D. DE; CHOO, C. W. Expanding the concept of Ba: managing enabling contexts in knowledge organizations. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 16, n. 3, p. 2–25, 2011.

ALVARENGA NETO, R. C. D.; BARBOSA, R. R.; CENDÓN, B. V. A construção de metodologia de pesquisa qualitativa com vistas à apreensão da realidade organizacional brasileira. **Inf.&Soc.**, v. 16, n. 2, p. 63–78, 2006.

ALVARENGA NETO, R. C. D.; CHOO, C. W. The post Nonaka concept of Ba: Eclectic roots, evolutionary paths and future advancements. **Proceedings of the ASIST Annual Meeting**, v. 47, 2010.

ALVESSON, M. **Understanding Organizational Culture**. 2nd. ed. Los Angeles: SAGE, 2013.

ANGELONI, M. T. **Organizações do Conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2002.

APRILIYANTI, I. D.; ALON, I. Bibliometric analysis of absorptive capacity. **International Business Review**, n. 2016, 2017.

BALBINOT, Z.; MINGHINI, L.; BORIM-DE-SOUZA, R. Indigenous Brazilian Management Practices. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 7 (4), 2012.

BARBOSA, L.; VELOSO, L. Diferença E Mediação Nas Empresas Transnacionais. **Civitas - Revista de Ciências Sociais**, v. 7, p. 59–85, 2007.

BARDIN, L. **ANÁLISE DE CONTEÚDO**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2010.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17(1), p. 99–120, 1991.

BARRALES-MOLINA, V.; BUSTINZA, O. F.; GUTIERREZ-GUTIERREZ, L. J. Explaining the Causes and Effects of Dynamic Capabilities Generation: A Multiple-Indicator Multiple-Cause Modelling Approach. **British Journal of Management**, v. 24, n. 4, p. 571–591, 2013.

BARRALES-MOLINA, V.; BUSTINZA, Ó. F.; GUTIÉRREZ-GUTIÉRREZ, L. J. Explaining the Causes and Effects of Dynamic Capabilities Generation: A Multiple-Indicator Multiple-Cause Modelling Approach. **British Journal of Management**, v. 24, n. 4, p. 571–591, 2013.

BARRETO, I. Dynamic Capabilities: A review of past research and an agenda for the future. **Journal of Management**, v. 36, n. 1, p. 256–280, 2010.

BATISTA, F. F. **Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira: Como implementar a Gestão do Conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. Brasília: IPEA, 2012.

BENGOA, D. S.; KAUFMANN, H. R.; VRONTIS, D. A new organisational memory for cross-cultural knowledge management. **Cross Cultural Management: An International Journal**, v. 19, n. 3, p. 336–351, 2012.

BRAHMA, S.; MISHRA, S. Understanding Researchable Issues in Knowledge Management: A Literature Review. **IUP Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 4, p. 43–68, 2015.

BRAQUEHAIS, A. DE P. et al. O Papel Da Cultura Organizacional Na Gestão Do Conhecimento: Revisão De Literatura De 2009 a 2015 the Role of Organizational Culture in Knowledge Management: a Literature Review. **Número Especial Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, n. 7, p. 80–93, 2017.

BRUNO CYRINO, A.; PENIDO BARCELLOS, E.; TANURE, B. International trajectories of Brazilian companies. **International Journal of Emerging Markets**, v. 5, n. 3/4, p. 358–376, 2010.

BRYMAN, A. **Quantity and quality in social Research**. London: Routledge, 2004.

BUENO, J. M.; FREITAS, M. E. DE. As equipes Multiculturais em subsidiárias brasileiras de multinacionais: um estudo de casos múltiplos. **Revista OeS - Salvador**, v. v.22 n.72, n. Jan./Mar 2015, p. 15–34, 2015a.

BUENO, J. M.; FREITAS, M. E. Representações sociais e interculturalidade no ambiente de trabalho. In: PUBLISHER: EDIPUCRS (Ed.). . **Comunicação, Interculturalidade e Organizações**. Porto Alegre: [s.n.]. p. 193–211.

BULGACOV, S.; PEREIRA, S. D. A. A criação de capacidades dinâmicas por meio de indicadores de conhecimento. **XL Encontro ANPAD**, p. 1–11, 2016.

Cambridge University Press. <http://www.cambridge.org/>, , 2016.

CAMISON, C. et al. **Connectivity and Knowledge Management in Virtual Organisations: Networking and Developing Interactive Communications**. **Information Science Reference, NY, (2009)Information Science ReferenceNY, 2009**.

CARDOSO, ANDRÉ LUIS J; KATO, H. T. Análise das publicações sobre capacidades dinâmicas entre 1992 e 2012: discussões sobre a evolução conceitual e as contribuições dos autores de maior notoriedade na área. **RAM Revista Adm Mackenzie**, v. 16, n. 3, p. 201–237, 2015.

CARDOSO, A. L. J. .; MARTINS, T. S.; KATO, H. T. Tendências Temáticas Em Capacidades Dinâmicas: Um Mapeamento Do Campo Por Meio De Um Estudo De Co-Citação. **Journal of Chemical Information and Modeling**, v. 53, n. 9, p. 1689–1699, 2013.

CARDOSO, A. L. J.; MARTINS, T. S.; KATO, H. T. TENDÊNCIAS TEMÁTICAS EM CAPACIDADES DINÂMICAS: UM MAPEAMENTO DO CAMPO POR MEIO DE UM ESTUDO DE CO-CITAÇÃO. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. n.2, p. 1–23, 2015.

CASALÓ, L. V; FLAVIÁN, C.; GUINALIU, M. The Role of Trust , Satisfaction , and Communication in the Development of Participation in Virtual Communities. In: AL, C. C. ET (Ed.). . **Connectivity and Knowledge Management in Virtual Organisations: Networking and Developing Interactive Communications**. NY: IGI Global, 2009. p. 188–202.

CEPEDA, G.; VERA, D. Dynamic capabilities and operational capabilities: A

knowledge management perspective. **Journal of Business Research**, v. 60, n. 5, p. 426–437, 2007.

CHAND, M.; TUNG, R. L. Bicultural identity and economic engagement: An exploratory study of the Indian diaspora in North America. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 31, n. 3, p. 763–788, 2014.

CHEN, L.; FONG, P. S. W. Evaluation of knowledge management performance: An organic approach. **Information & Management**, v. 52, n. 4, p. 431–453, 2015a.

CHEN, L.; FONG, P. S. W. Evaluation of knowledge management performance: An organic approach. **Information & Management**, v. 52, n. 4, p. 431–453, 2015b.

CHEN, M.-J.; MILLER, D. West meets East: toward an ambicultural approach to management. **Academy of Management Perspectives**, v. 70, n. 9, p. 17–23, 2010.

CHEN, R.-S. et al. Aligning information technology and business strategy with a dynamic capabilities perspective: A longitudinal study of a Taiwanese Semiconductor Company. **International Journal of Information Management**, v. 28, n. 5, p. 366–378, 2008.

CHENG, C. C. J.; YANG, C.; SHEU, C. Effects of open innovation and knowledge-based dynamic capabilities on radical innovation: An empirical study. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 41, p. 79–91, 2016.

CHILD, J. et al. Access to tacit knowledge by executive retention in cross-border acquisitions. **BAR - Brazilian Administration Review**, v. 9, n. 3, p. 329–350, 2012.

CHOO, C. W. The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions. **International Journal of Information Management**, Vol. 16, No. 5, v. 16 n.05, n. August, p. 329 a 340, 1996.

CHOO, C. W. The knowing organization as learning organization. **Education + Training**, v. 43, n. 4/5, p. 197–205, 2001.

CHOO, W. C.; ALVARENGA NETO, R. C. D. DE. Beyond the ba: managing enabling contexts in knowledge organizations. **Journal of Knowledge Management**, v. 14, n. 4, p. 592–610, 2010.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. **Feitas para Durar**. 6. ed. Rio de Janeiro: Editora Rocco, 1998.

CONGDEN, S. W.; MATVEEV, A. V.; DESPLACES, D. E. Cross-cultural communication and team performance: A German and American comparison. **Journal of Comparative International Management**, v. 12, n. 2, p. 73–89, 2009.

CRESSWELL, J. W. **Qualitative Inquiry & Research Design**. 2nd. ed. Thousand Oaks (CA): SAGE, 2007.

CUCHE, D. **A noção de cultura nas ciências sociais**. 2nd. ed. Bauru: EDUSC, 2012.

DAMÁZIO, E. DA S. P. Multiculturalismo versus Interculturalismo: por uma proposta intercultural do Direito. **Desenvolvimento em questão**, n. 12, p. 63–86, 2008.

DAVENPORT, T. H. Thinking for a Living. **Notes**, v. 18, n. 4, p. 599–603, 2005.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial: Como as Organizações gerenciam o seu capital**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DENFORD, J. S. Building knowledge: developing a knowledge-based dynamic capabilities typology. **Journal of Knowledge Management**, v. 17, n. 2, p. 175–194, 2013.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2 ed ed. Porto Alegre: Bookman e Artmed, 2006.

DI STEFANO, G.; PETERAF, M.; VERONA, G. The Organizational Drivetrain: A Road To Integration of Dynamic Capabilities Research. **Academy of Management Perspectives**, v. 28, n. 4, p. 307–327, 2014.

DÖNMEZ, D.; GROTE, G.; BRUSONI, S. Routine interdependencies as a source of stability and flexibility. A study of agile software development teams. **Information and**

Organization, v. 26, n. 3, p. 63–83, 2016.

DRUCKER, P. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

DWIVEDI, Y. K. et al. Research Trends in Knowledge Management: Analyzing the Past and Predicting the Future. **Information Systems Management**, v. 28, n. 1, p. 43–56, 2011.

EASTERBY-SMITH, M., MIKHAILAVA, I. Knowledge Management: In perspective. **People Management**, n. June, p. 34–37, 2011.

EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A. **Handbook of organizational learning and knowledge management**. [s.l.: s.n.].

EASTERBY-SMITH, M.; PRIETO, I. M. Dynamic capabilities and knowledge management: An integrative role for learning? **British Journal of Management**, v. 19, n. 3, p. 235–249, 2008.

EDWARDS, J.; HANDZIC, M.; CARLSSON, S. Knowledge management research & practice: visions and directions. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 1, n. 1, p. 49–60, 2003.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory Building From Cases: Opportunities And Challenges. **Academy of Management Journal**, v. February 1, p. 25–32, 2007.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10–11, p. 1105–1121, 2000.

ERIKSSON, T. Processes, antecedents and outcomes of dynamic capabilities. **Scandinavian Journal of Management**, v. 30, n. 1, p. 65–82, 2014.

ESCRIVÃO, G.; SILVA, S. DA. Teoria Da Criação Do Conhecimento De Nonaka: Aplicações E Limitações Em Outros Contextos Organizacionais. **Abepro.Org.Br**, 2011.

FAIZAL, M.; ZAIDI, A.; OTHMAN, S. N. Understanding the Concept of Dynamic

Capabilities by Dismantling Teece, Pisano, and Shuen (1997)'s Definition. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, v. 2, n. 8, p. 367–378, 2012.

FALLON-BYRNE, L.; HARNEY, B. Microfoundations of dynamic capabilities for innovation: a review and research agenda. **The Irish Journal of Management**, v. 36, n. 1, p. 21–32, 2017.

FAYARD, P. Comunidades Estratégicas de Conhecimento : uma proposta ocidental para o conceito japonês de Ba *. 2003.

FELDMAN, M. S. Routine dynamics : Beyond routines as things. p. 7590, 2017.

FERREIRA, M. P.; LI, D.; SERRA, F. A. R. Transferência internacional de conhecimento na multinacional: quando o jogo competitivo multimercado se sobrepõe aos mecanismos internos de coordenação. **RAE eletrônica**, v. 9, n. 1, p. 0–0, 2010.

FLEURI, R. M. Intercultura e educação. **Revista Brasileira de Educação**, n. 23, p. 16–35, 2003.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas Brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p. 18–25, 2000.

FRANCO, M. L. P. . **Análise de Conteúdo**. Brasília: Plano Editora, 2003.

FREITAS, M. E. DE. O Imperativo Intercultural na Vida e na Gestão Contemporânea. **Organizações e Sociedade**, v. 15, n. 45, p. 79–89, 2008.

FRIEDMAN, R. et al. Cross-cultural management and bicultural identity integration: When does experience abroad lead to appropriate cultural switching? **International Journal of Intercultural Relations**, v. 36, n. 1, p. 130–139, 2012.

GEERTZ, C. **A interpretação da cultura**. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

GEPHARDT, B. Qualitative research and the Academy of Management Journal. **Academy of Management Journal**, v. 47(4), p. 454–462, 2004.

GERHART, B. Cross Cultural Management Research: Assumptions, Evidence and Suggested Directions. **International Journal of Cross Cultural Management**, v. 8, n. 3, p. 259–274, 2008.

GERHART, B.; FANG, M. National culture and human resource management: Assumptions and evidence. **The International Journal of Human Resource**, v. 16, n. 6, p. 971–987, 2005.

GLISBY, M.; HOLDEN, N. Contextual constraints in knowledge management theory: the cultural embeddedness of Nonaka's knowledge-creating company. **Knowledge and Process Management**, v. 10, n. 1, p. 29–36, 2003.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. DA. **PESQUISA QUALITATIVA EM ESTUDOS ORGANIZACIONAIS: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F. Um estudo teórico das características organizacionais que influenciam a gestão do conhecimento nas organizações. **Perspectivas em Gestão e Conhecimento**, v. 5, p. 14–34, 2015.

GOODMAN, N.; SCHIEMAN, J. Using knowledge management to leverage training and development initiatives. **Industrial and Commercial Training**, v. 42, n. 2, p. 112–115, 2010.

GUERRA, R. DE A.; TONDOLO, V. G.; CAMARGO, M. E. O Que (Ainda) Podemos Aprender sobre Capacidades Dinâmicas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 15, n. 01, p. 44–64, 2016.

GUERRA, R. M. DE A. et al. Capacidades Dinâmicas e Gestão do Conhecimento : Principais Achados de uma Revisão Sistemática da Literatura. **VII Encontro de Estudos em Estratégia**, n. Brasília Junho 2015, 2015.

GUNSEL, A.; SIACHOU, E.; ACAR, A. Z. Knowledge Management And Learning Capability To Enhance Organizational Innovativeness. **Procedia - Social and Behavioral**

Sciences, v. 24, p. 880–888, 2011.

GUPTA, V. Cultural basis of high performance organizations. **International Journal of Commerce and Management**, 2011.

HAJRO, A.; GIBSON, C. B.; PUDELKO, M. Knowledge exchange processes in multicultural teams: Linking organizational diversity climates to teams' effectiveness. **Academy of Management Journal**, v. 60, n. 1, p. Advance online publication, 2015.

HAMMER, M. R. Additional cross-cultural validity testing of the Intercultural Development Inventory. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 35, n. 4, p. 474–487, 2011.

HELFAT, C. E. et al. **Dynamic Capabilities: understanding strategic change in organizations**. 1st. ed. Malden: Willey Blackwell Publishing, 2007.

HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10 SPEC ISS., p. 997–1010, 2003.

HENRIQUES, A. C. V. **Transferência de conhecimento organizacional entre países: um estudo de caso acerca dos dificultadores desse processo com ênfase na atuação de Recursos Humanos Internacional**. [s.l.] UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2012.

HENRIQUES, A. C. V.; ANTUNES, E. D. D.; MACKE, J. Para além dos aspectos tecnológicos na transferência intercultural de conhecimento: o papel da área de recursos humanos internacional TT - Beyond the technological aspects of intercultural knowledge transfer: the role of international human resources. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 19, p. 247–273, 2013.

HILLIARD, R.; GOLDSTEIN, D. Identifying and measuring dynamic capability using search routines. **Strategic Organization**, p. 1–31, 2018.

HINDS, P.; LIU, L.; LYON, J. Putting the global in global work: An intercultural lens on the practice of cross-national collaboration. **Academy of Management Annals**, v. 5, n. 1,

p. 135–188, 2011.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: International differences in work-related values**. Beverly Hills, CA: SAGE, 1980.

HOFSTEDE, G. **Cultures and Organizations: Software of the Mind**. London: McGraw-Hill., 1997.

HOFSTEDE, G. et al. Comparing Regional Cultures Within a Country: Lessons From Brazil. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 41, n. 3, p. 336–352, 2010.

HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. J.; MINKOV, M. **Cultures and Organizations: Software of the Mind**. 3rd ed. ed. New York: McGraw-Hill., 2010.

HONG, H. J. Bicultural competence and its impact on team effectiveness. **International Journal of Cross Cultural Management**, v. 10, n. 1, p. 93–120, 2010.

HOUSE, R. et al. **Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies**. Thousand Oaks: Sage, 2004.

HUNG, R. Y. Y.; LIEN, B. Y. H.; MCLEAN, G. N. Knowledge management initiatives, organizational process alignment, social capital, and dynamic capabilities. **Advances in Developing Human Resources**, v. 11, n. 3, p. 320–333, 2009.

IRANI, Z.; SHARIF, A. M.; LOVE, P. E. D. Mapping knowledge management and organizational learning in support of organizational memory. **International Journal of Production Economics**, v. 122, n. 1, p. 200–215, 2009.

KUMAR, A.; MOHINDRA, R. Bibliometric Analysis on Knowledge Management Research. **International Journal of Information Dissemination and Technology**, v. 5 (2), p. 106–113, 2015.

LESSARD, D.; TEECE, D. J.; LEIH, S. The Dynamic Capabilities of Meta-Multinationals. **Global Strategy Journal**, v. 6, n. 3, p. 211–224, 2016.

LIN, H. F.; SU, J. Q.; HIGGINS, A. How dynamic capabilities affect adoption of

management innovations. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 2, p. 862–876, 2016.

MACHADO, G. B.; NETO, O. A. Compreendendo o Fenômeno Capacidades Dinâmicas a Partir da Perspectiva Teórica da Visão Baseada em Recursos: Um Ensaio Teórico. **XL Encontro ANPAD**, p. 17, 2016.

MAGALHÃES, F. L. F. DE et al. **GESTÃO DO CONHECIMENTO : um Estudo da Produção Stricto Sensu no Brasil entre 2006 e 2015**. 13 Congresso de Gestão do Conhecimento. **Anais...**2016

MCGRATH, H.; O'TOOLE, T. A cross-cultural comparison of the network capability development of entrepreneurial firms. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 6, p. 897–910, 2014.

MEIRELLES, D. S. E; CAMARGO, Á. A. B. Capacidades Dinâmicas: O Que São e Como Identificá-las? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. spe, p. 41–64, 2014.

MORASSUTTI, C. **O lado humano do sucesso**. São Paulo: Alaúde Editorial, 2012.

MOREIRA, V. F.; MORAES, W. F. A. Capacidades Dinâmicas: uma análise da consistência interna de abordagens teóricas aparentemente contraditórias. **Revista Alcance**, v. v.23 n.1, p. 2016, 2016a.

MOREIRA, V. F.; MORAES, W. F. A. Capacidades Dinâmicas : Uma Análise Da Consistência Interna De Dynamic Capabilities : an Anlysis of the Internal Consistency of Apparently. **Revista Alcance**, v. 23, p. 2016, 2016b.

NETLAND, T. H.; ASPELUND, A. Company-specific production systems and competitive advantage: a resource-based view on the Volvo Production System. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 33, n. 11/12, p. 1511–1531, 2013.

NGUYEN, N. T. B.; UMEMOTO, K. Understanding leadership for cross-cultural knowledge management. **Jornal of Leadership Studies**, v. 2, n. 4, p. 23–35, 2009.

NGUYEN, N. T. B.; UMEMOTO, K.; MEDENI, T. D. Towards a Theoretical Model of Cross-Cultural Knowledge Management. **The International Journal of Knowledge, Culture and Change Management**, v. 7, n. 9, p. 33–40, 2007.

NICOLINI, D. **Practice Theory, Work, & Organization: an introduction**. Oxford: Oxford University Press, 2013.

NIEVES, J.; HALLER, S. Building dynamic capabilities through knowledge resources. **Tourism Management**, v. 40, p. 224–232, 2014.

NISHINAKA, M.; UMEMOTO, K.; KOHDA, Y. Emergence of common tacit knowledge in an international IT project. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 8, n. 3, p. 533–551, 2015.

NONAKA, I. Managing for the long term: The Knowledge-creating company. **Havard Business Review**, n. July-August 2007, p. 162–171, 2007.

NONAKA, I.; HIROSE, A.; TAKEDA, Y. ‘Meso’-Foundations of Dynamic Capabilities: Team-Level Synthesis and Distributed Leadership as the Source of Dynamic Creativity. **Global Strategy Journal**, v. 6, n. 3, p. 168–182, 2016.

NONAKA, I.; KONNO, N. **The concept of “Ba”** *California Management Review*, 1998a.

NONAKA, I.; KONNO, N. The Concept of “Ba”: BUILDING A FOUNDATION FOR KNOWLEDGE CREATION. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 40–54, 1998b.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**. 16. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NONAKA, I.; TEECE, D. J. Managing Industrial Knowledge. **Athenaeum Studi Periodici Di Letteratura E Storia Dell Antichita**, v. 34, n. 1, p. 139, 2001.

NONAKA, I.; TOYAMA, R. The theory of the knowledge-creating firm: Subjectivity,

objectivity and synthesis. **Industrial and Corporate Change**, v. 14, n. 3, p. 419–436, 2005.

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N. SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. **Long Range Planning**, v. 33, n. 1, p. 5–34, 2000.

NONAKA, I.; VON KROGH, G. Perspective—Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. **Organization Science**, v. 20, n. 3, p. 635–652, 2009.

NONAKA, I.; VON KROGH, G.; VOELPEL, S. Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances. **Organization Studies**, v. 27, n. 8, p. 1179–1208, 2006.

OH, K.; PIEPER, J. R.; GERHART, B. Comparing the Predictive Power of National Cultural Distance Measures: Hofstede Versus Project Globe. **Academy of Management Annual Meeting Proceedings**, v. 8, n. 1, p. 1–6, 2010.

OVARI, N.; GAAL, Z.; SZABO, L. **Cultural impacts on organizational knowledge sharing**. (Katalinic, Ed.)Annals of DAAAM Proceedings. **Anais...Viena: 2007**

PAARUP NIELSEN, A. Understanding dynamic capabilities through knowledge management. **Journal of Knowledge Management**, v. 10, n. 4, p. 59–71, 2006.

PAULISTA, P. H.; CAMPOS, D. F.; TURRIONI, J. B. Análise Bibliométrica da Gestão do Conhecimento. **XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, n. November, p. 12, 2010.

PAVLOU, P. A.; EL SAWY, O. A. Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. **Decision Sciences Journal**, v. 42, n. 1, p. 239–273, 2011.

PENROSE, E. **The Theory of the Growth of the Firm**. New York: Oxford University Press, 1959.

PENTLAND, B. T. The foundation is solid, if you know where to look: Comment on Felin and Foss. **Journal of Institutional Economics**, v. 7, n. 2, p. 279–293, 2011.

PETERAF, M.; DI STEFANO, G.; VERONA, G. The elephant in the room of Dynamic Capabilities: bringing two diverging conversations together. **Academy of Management Journal**, v. 34, p. 1389–1410, 2013.

PICOLI, F. R.; SOUZA, C. P. S.; TAKAHASHI, A. R. W. Produção Nacional em Capacidades Dinâmicas: Um Estudo Bibliométrico. **XXXVII Enanpad**, p. 1–15, 2013.

PITELIS, C. N.; TEECE, D. J. Cross-border market co-creation, dynamic capabilities and the entrepreneurial theory of the multinational enterprise. **Industrial and Corporate Change**, v. 19, n. 4, p. 1247–1270, 2010.

POLI, R. The implicit future orientation of the capability approach. **Futures**, v. 71, p. 105–113, 2015.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RABL, T. et al. A meta-analysis of country differences in the high-performance work system–business performance relationship: The roles of national culture and managerial discretion. **Journal of Applied Psychology**, v. 99, n. 6, p. 1011–1041, 2014.

REIS, G. G. et al. Competências das Multinacionais Brasileiras: Impactos de um “Cabo de Guerra” entre Legados Culturais e Mentalidade Global. **Brazilian Business Review**, v. 12, n. 1, p. 57–82, 2015.

REIS, G. G.; BORINI, F. M.; FLEURY, M. T. L. Drivers of human resource management development in Brazilian multinational subsidiaries: a multilevel research. **Revista de Administração**, v. 49, n. 3, p. 519–533, 2014.

REIS, R. S. **Tesi: Creative Process in Globally Distributed Teams: A study of new product development in Volvo**. [s.l: s.n.].

REIS, R. S. Creative Process within Globally Distributed Teams: Brazil, Sweden, France and India. **Management and Organizational Studies**, v. 2, n. 1, p. 1–13, 2014.

RICHARDSON, J. R. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, M. B.; HOFFMAN, W. A. M. **A PRODUÇÃO CIENTÍFICA BRASILEIRA SOBRE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA BASE DE DADOS WEB OF SCIENCE**. Congresso Brasileiro de gestão do conhecimento, XII, Florianópolis, 2014. **Anais...2014**

ROCHER, G. **Sociologia Geral: A ação Social**. Lisboa: Editora Presença, 1999.

RODRIGUES, I. **Cultura e Desempenho de Equipes de Projetos Globais: Um Estudo em Empresas Multinacionais Brasileiras**. [s.l.] Universidade de São Paulo - USP, 2010.

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

SANDER, A.; TAKAHASHI, A. R. W. O Papel da Interpretação nas Capacidades Dinâmica: um Estudo de Caso em uma Instituição de Ensino Superior. **XL Encontro ANPAD**, p. 1–16, 2016.

SANTOS, D.; TAKAHASHI, A. Strategic process and organizational knowledge: Towards a pattern of strategic knowledge management. **Tourism & Management Studies**, v. 9, n. 1, p. 64–71, 2013.

SAPSED, J. et al. Teamworking and Knowledge Management: A Review of Converging Themes. **International Journal of Management Reviews**, v. 4, n. 1, p. 71, 2002.

SCHEIN, E. **Organizational Culture and Leadership**. 2nd. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SCHEIN, E. **Organizational Culture and Leadership Organizational Culture and Leadership**. 2nd. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2007.

SCHEIN, E. **The Corporate Culture Survival Guide**. New York: John Willey &

Sons, 2009.

SCHILKE, O.; HU, S.; HELFAT, C. E. Quo Vadis, Dynamic Capabilities? A Content-Analytic Review of the Current State of Knowledge and Recommendations for Future Research. **Academy of Management Annals**, v. 12, n. 1, p. 390–439, 2018.

SERENKO, A.; BONTIS, N. Global ranking of knowledge management and intellectual capital academic journals: 2013 update. **Journal of Knowledge Management**, v. 17, n. 2, p. 307–326, 2013a.

SERENKO, A.; BONTIS, N. The intellectual core and impact of the knowledge management academic discipline. **Journal of Knowledge Management**, v. 17, n. 1, p. 137–155, 2013b.

SERENKO, A.; BONTIS, N. Global ranking of knowledge management and intellectual capital academic journals: 2017 update. **Journal of Knowledge Management**, v. 21, n. 3, p. 675–692, 2017.

SERENKO, A.; DUMAY, J. Citation classics published in *Knowledge Management* journals. Part II: studying research trends and discovering the Google Scholar Effect. **Journal of Knowledge Management**, v. 19, n. 6, p. 1335–1355, 2015a.

SERENKO, A.; DUMAY, J. Citation classics published in knowledge management journals. Part I: articles and their characteristics. **Journal of Knowledge Management**, v. 19, n. 2, p. 401–431, 2015b.

SERENKO, A.; DUMAY, J. Citation classics published in knowledge management journals. Part III: author survey. **Journal of Knowledge Management**, v. 21, n. 2, p. 330–354, 2017.

SHER, P. J.; LEE, V. C. Information technology as a facilitator for enhancing dynamic capabilities through knowledge management. **Information and Management**, v. 41, n. 8, p. 933–945, 2004.

SILVA, A. H. et al. Análise de conteúdo: fazemos o que dizemos? Um levantamento

de estudos que dizem adotar a técnica. **IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade**, p. 1–14, 2013.

SILVERMAN, D. **Interpretação de dados qualitativos: métodos para análise de entrevistas, textos e interações**. 3 ed ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28(3), p. 339–358., 1983.

STAKE, R. E. **Pesquisa Qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Editora Penso, 2011.

STRAUHS, F. DO R. et al. **Gestão do conhecimento nas organizações**. Curitiba: Aymarã Educação, 2012.

TAKAHASHI, A. R. W. et al. Expanding the Dynamic Capabilities View: Special Contributions. **Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 3, p. 209–214, 2017.

TANURE, B. Fusões e aquisições: ainda esquecemos as pessoas. **HSM Management**, p. 15, fev. 2016.

TANURE, B.; GONZALEZ-DUARTE, R. Managing people in radical changes (M&As). **International Journal of Manpower**, v. Vol. 28, n. 5, p. 369 – 383, 2007.

TAYLOR, S.; OSLAND, J. S. The impact of intercultural communication on global organizational learning. In: **Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**. 2nd. ed. West-Sussex-UK: Blackwell-Willey, 2011.

TEECE, D. J. Strategies for Managing Knowledge Assets: the Role of Firm Structure and Industrial Context. **Long Range Planning**, v. 33, n. 1, p. 35–54, 2000.

TEECE, D. J. Explicating Dynamic Capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 1319–1350, 2007.

TEECE, D. J. The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary

Capabilities in an (Economic) Theory of Firms. **Academy of Management Perspectives**, v. 28, n. 4, p. 328–352, 2014a.

TEECE, D. J. A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. **Journal of International Business Studies**, v. 45, n. 1, p. 8–37, 2014b.

TEECE, D. J. Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. **European Economic Review**, v. 86, p. 202–216, 2016.

TEECE, D.; PISANO, G. The dynamic capabilities of firms: An introduction. **Industrial and Corporate Change**, v. WP-94-103, n. 3, p. 537–556, 1994.

TEECE, D.; PISANO, G. The Dynamic Capabilities of Firms. In: **Industrial and Corporate Change**. reprint ed. London: Oxford University Press, 2004. v. 3p. 195–213.

TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic management journal**, v. 18, n. 7, p. 509–533, 1997.

TORRES, A. I. P. L. P. et al. Os processos de Gestão do Conhecimento influentes na Inovação Organizacional. **IJKEM-International journal Knowledge Engineering Management**, p. 1–28, 2016.

TSENG, S.-M.; LEE, P.-S. The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 27, n. 2, p. 158–179, 2014.

TUNG, R. L. The cross-cultural research imperative: The need to balance cross-national and intra-national diversity. **Journal of International Business Studies**, v. 39, n. 1, p. 41–46, 2008.

USORO, A. **Connectivity and Knowledge Management in Virtual Organisations: Networking and Developing Interactive Communications**. New York: Information Science Reference, 2009.

VAHTERA, P.; BUCKLEY, P.; ALIYEV, M. Affective conflict and identification of knowledge sources in MNE teams. **International Business Review**, n. 2016, 2017.

VERONA, G.; ZOLLO, M. The human side of dynamic capabilities: a holistic learning model. In: **Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**. Sussex-UK: Blackwell-Wiley, 2011. p. 535–550.

VIEGAS, A. DA S.; MACHADO, G. B. Uma Visita Teórica à Abordagem Capacidades Dinâmicas a Partir da Perspectiva dos Autores Seminais Teece , Pisano e Shuen (1997): Um Ensaio Teórico. **International Journal of Business e Marketing**, p. 114–126, 2017.

VOGEL, R.; GUTTEL, W. H. The dynamic capability view in strategic management: A bibliometric review. **International Journal of Management Reviews**, v. 15, n. 4, p. 426–446, 2013.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a Criação do Conhecimento: Reinventando a empresa com o poder da inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WAARTS, E.; VAN EVERDINGEN, Y. The influence of national culture on the adoption status of innovations: an empirical study of firms across Europe. **European Management Journal**, v. v. 23 n.06, p. 6001–610, 2005.

WANG, C. L. .; AHMED, P. . Dynamic Capabilities : A Review and Research Agenda. **The International Journal of Management reviews**, v. 9, n. 2007, p. 31–51, 2007.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5(2), p. 171–180, 1984.

WILSON, T. D. The nonsense of ' knowledge management '. **Information Research**, v. v.8 n.01, n. 1, 2002.

WILSON, T. D. ' The nonsense of knowledge management ' revisited. In **Elena Maceviciute and T.D. Wilson, (Eds.). Introducing information management: an**

Information Research reader, p. 151–164, 2005.

YAGI, N.; KLEINBERG, J. Boundary work: An interpretive ethnographic perspective on negotiating and leveraging cross-cultural identity. **Journal of International Business Studies**, v. 42, n. 5, p. 629–653, 2011.

YIN, R. K. **Applications of case study research**. Thousand Oaks (CA): SAGE, 1993.

ZANINI, G. B.; PINTO, M. D. DE S.; FILIPPIM, E. S. A Bibliometria a Serviço do Conhecimento: Análise de Citação do Tema de Interesse Gestão do Conhecimento do ENANAPAD (2007 a 2010). **Encontro da ANPAD - EnANPAD**, 36, p. 1–12, 2012.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamics Capabilities. **Forthcoming in Organization Science**, p. 47, 2002.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA

ROTEIRO DE ENTREVISTA

IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE

Nome:	Tempo de empre
Função:	
Contato:	
Caracterização da participação em grupos interculturais:	Tempo fora do E
Caracterização da participação em atividades de Gestão do Conhecimento:	

INTRODUÇÃO

Apresentar a pesquisadora e os objetivos da pesquisa	
Destacar a instituição, o programa de doutorado – orientadores	
Destacar a anuência/interesse da organização para a realização da pesquisa	
Informar aspectos confidenciais e éticos	- Informar gravação

1. GESTÃO DO CONHECIMENTO

1.1 Verificar o entendimento do entrevistado sobre o que é Gestão do Conhecimento
1.2 Como a Gestão do Conhecimento esta estruturada no Grupo Volvo
1.3 Existem locais adequados para que as pessoas troquem e compartilhem informações? (presenciais e virtuais) - Como é estimulado o compartilhamento de informações? Barreiras?
1.4 Quais as fontes externas utilizadas para G.C. Como é esta relação? Resultados
1.5 Qual a sua participação com a Academia de Projetos? E a VGU?
1.6 quais projetos relacionados a Academia já participou? Como foi? Facilidades e dificuldades
1.7 Quais relacionados à Gestão do conhecimento?
1.8 Como os resultados dos projetos são acompanhados - quais as repercussões? - quais os que impactaram no cliente final? - quais geraram melhorias organizacionais? - quais geraram melhorias aos funcionários?
1.8 Quais as práticas adotadas pela empresa como de G.C.? - Como elas são aferidas ou medidas?
1.9 Como a empresa trata a criação do conhecimento? (aquisição, desenvolvimento de conhecimento, compartilhamento, dentre outros) - E os processos de coordenação e transferência de conhecimento? - Como a criação de conhecimento é estimulada e recompensada? - Como e para que o conhecimento organizacional é usado? - Existem atritos no compartilhamento? Se sim, quais? - Existe uma tipologia de conhecimento adotada pela organização? (tácito, proprietário, pessoal, senso comum) (indicadores de desempenho) São quantitativos, qualitativos ou quali-quantitativos?
1.10 – Como é o contexto pra oportunizar o conhecimento? Cultura, clima, ações
Base teórica para elaboração das perguntas: Alvarenga Neto, 2005; Alvarenga neto, Barbosa e Cendon (2006), Nonaka e Takeuchi (1997), Nonaka e Konno (1998)

2. INTERCULTURALIDADE

2.1 Você costuma participar de projetos interculturais? Como são?
2.2 Quais os países envolvidos? Exemplificar projetos com participação intercultural, - como é a participação? Virtual? Presencial?
2.3 há convivência rotineira e presencial entre os membros? (entre quantos deles?)
2.4 O envolvimento de grupos interculturais é consequência natural da atividade ou uma estratégia pretendida para promover diversidade?
2.5 quais as principais dificuldades? Descreva especificidades e características dos grupos. Há traços comuns? Quais as facilidades?
2.6 A empresa estimula a interculturalidade ou apenas ocorre como parte do processo? - há registro nos projetos de benefícios advindos da participação de grupos interculturais? - há registros de dificuldades do trabalho intercultural nos projetos? - há relatos informais da participação intercultural? Como? Por que?
Damáσιο(2008); Freitas, 2008, Nonaka et al (2016), Taylor e Osland, 2011.

3 CAPACIDADES DINÂMICAS

3.1 O entrevistado já conhecia o termo? Que conceito tem dele? Que associação faz ao termo?
3.2 Como o aproveitamento de oportunidades ou ameaças são tratados nos projetos?
3.3 Em sua área, quais os mecanismos para promover mudanças ou melhorias? - quais as fontes internas? - quais as fontes externas?
3.4 Que tipos de produtos ou serviços de informação/conhecimento a alta administração recebe para o suporte ao processo decisório em nível estratégico?
3.5 Como a empresa identifica mudanças no mercado: - mudanças e requisitos de clientes - parceiros, fornecedores - canais de origem interna - mecanismos, rotinas, ferramentas
Zollo e Winter (2002), Teece (2007); Meireles & Camargo, 2014; Barrales---Molina, V., Bustinza, Ó. F. And Gutierrez, 2013.

- Agradecimento, verificação do interesse em receber uma versão da tese.

APÊNDICE 2 – CHECK LIST PARA ANÁLISE DOCUMENTAL

<u>CHECK LIST PARA ANÁLISE DOCUMENTAL</u>		
NOME DO DOCUMENTO	DESCRIÇÃO	DATA
Manual VPS – Volvo Production System	<ul style="list-style-type: none"> - Manual de Práticas disponibilizado on line na intranet ; - versão em “livro” disponibilizada a gerentes e alguns setores específicos; - escrito em português e inglês; - 89 páginas; - comunicação visual atrativa, com gravuras e estrutura organizada e funcional 	<p>Elaborado em</p> <p>Revisado em</p>
<p><u>VERIFICAR:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ O documento é oficial da empresa ? Possui aprovação pelos responsáveis? ✓ Como as pessoas tem acesso a ele? (on line ou físico) ✓ Passou por revisão? Não está obsoleto? ✓ Quem precisa dele sabe onde encontrar? ✓ Está disponível somente em português? Quais línguas mais? <p><u>ANALISAR:</u></p> <p><u>Sobre GC</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ - o documento deixa claro o assunto e os procedimentos a que ele se destina? ✓ - o documento resguarda a criação (e os criadores) do conhecimento – SECI (Nonaka e Takehuchi, 1997) ✓ - o documento garante o acesso e reutilização da informação por outras pessoas? ✓ - possui evidências que atestem a credibilidade da informação? <p><u>Sobre CD</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ - o documento resguarda as melhorias, inovações oriundas do projeto? Como serão acompanhadas? ✓ - contém informações sobre SEnsing, Seizing e Transforming gerados na reunião ou projeto? ✓ - assegura o compartilhamento das melhorias? <p><u>Sobre Interculturalidade</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ - em que contextos o projeto foi criado? ✓ - em que contextos foi aplicado? ✓ - para que unidades está disponível, em que línguas, quem utilizou? ✓ Quais os registros de resultados obtidos por outras unidades. 		

- Separar em unidades de registro e unidades de contexto.

APÊNDICE 3 – PAINEL GC VOLVO

PAINEL SOBRE GESTÃO DO CONHECIMENTO VOLVO 2017

Evento com nove encontros presenciais com duas horas de duração onde a academia (ISAE-FGV) apresentava conceitos teóricos sobre um tema central, a Volvo ilustrava o tema em suas práticas e um fechamento final amarrava os conceitos (UTFPR). Em alguns encontros convidados davam contribuições adicionais sobre cada tópico. Segue Relação dos temas abordados.

Tema	Painelistas	Data
O que é a Gestão do Conhecimento e sua importância para a empresa	Prof. Dr. Antonio Raimundo dos Santos Prof. Dr. Heitor José Pereira Prof. Dr. Rodrigo Moreira Casagrande Rubens Cieslak	28/03/2017
Mestres e Doutores na empresa	Prof. José Henrique que Faria	26/04/2017
Gestão do Conhecimento e Inovação	Prof. Heitor e Roberson de Oliveira	24/05/2017
Conceito de Ba	Prof. Dr Faimara do Rocio Strauhs	21/06/2017
Ba e Gemba	Prof. Dr Faimara do Rocio Strauhs	19/07/2017
Gestão do Conhecimento e Tecnologia	Roberson Oliveira, GTT, R & AE Senior Project Manager Ricardo Martin, GTT, Lead Engineer Christian Geronasso Prof. Dr Faimara do Rocio Strauhs	24/08/2017
Gestão do Conhecimento e Gestão de Projetos	Gianfranco Muncinelli Representante PMI: Carlos Flesch Cláudio Mund Carreirão	21/09/2017
Gestão do Conhecimento e Comunidades de Prática	Ricardo Pimentel e Gerônimo Lima	19/10/2017
Painel sobre Gestão do Conhecimento: Portais Corporativos, Banco de Dados e Big Data.	Marcia Cassitas Hino Mariana Gomes (FIEP/C2I) Thiago Guesser e Ricardo Martin (Volvo/GTT - Group Trucks Technology)	23/11/2017

APÊNDICE 4 – PRÁTICAS ADOTADAS NA VOLVO DO BRASIL

Como forma de condensar as práticas adotadas pela Volvo do Brasil será utilizada a tabela abaixo:

Práticas de GC	Definição	Descrição na Volvo
Comunidades de prática	Grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. As comunidades são auto organizadas de modo a permitir a colaboração de pessoas internas ou externas à organização; propiciam o veículo e o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas.	As comunidades de prática são adotadas como forma de reunir especialistas num tema para troca de conhecimentos, Ex: Comunidade de mestres e doutores, comunidades de Projetos
<i>Mentoring</i>	Modalidade de gestão do desempenho na qual um expert participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho, e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo.	Utilizado como técnica de formação de competências humanas tanto pela Volvo Group University como pelas unidades espalhadas pelo globo.
<i>Coaching</i>	Similar ao mentoring, mas o coach não participa da execução das atividades. Faz parte de processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas.	Utilizado pela área de recursos humanos como pela Volvo Group university para aprimoramento das competências humanas.
<i>Benchmarking</i> interno e externo	Busca sistemática das melhores referências para comparação aos processos, produtos e serviços da organização.	Utilizado tanto para compartilhamento interno de performance quanto para busca de melhorias junto a indicadores do setor quanto processos específicos de cada área
Melhores práticas	Identificação e difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. Inclui o contexto onde pode ser aplicado.	No modelo do Prêmio Nacional da Qualidade as melhores práticas são compartilhadas e registradas. Há o programa interno de premiação de sugestões
Fóruns (presenciais e virtuais)/Listas de discussão	Espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização.	Os sistemas de informação internos garantem acesso a fóruns e listas de discussão que favorecem a troca de conhecimentos entre os membros de todas as unidades
Mapeamento ou auditoria do conhecimento	Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Inclui a elaboração de mapas ou árvores de conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo.	No formato das auditorias do Prêmio Nacional da Qualidade, as práticas são registradas e mapeadas para garantir acesso e compartilhamento interno e com outras unidades no exterior O Eureka funciona como um buscador Google, porém específico para os sistemas Volvo.
Ferramentas de	Portal ou outros sistemas informatizados que	A intranet Volvo permite acesso

colaboração como portais, intranets e extranets	capturam e difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores/departamentos.	e compartilhamento de informações, projetos, informações sociais e de várias naturezas. Nome do portal: Violin, Eureka e Fenix são alguns exemplos.
Sistema de gestão por competências	As práticas nesta área visam determinar as competências essenciais à organização, avaliar a capacitação interna com relação aos domínios correspondentes a essas competências, e definir os conhecimentos e habilidades que são necessários para superar as deficiências existentes com relação ao nível desejado para a organização.	As práticas de gestão de pessoas são balizadas pela gestão de competências sendo base para tomada de decisão em: processos de seleção, treinamento e desenvolvimento, promoção, programas de qualidade de vida, Volvo Group University
Banco de competências individuais/Banco de Talentos	Repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas. A forma mais simples é uma lista on-line do pessoal, contendo um perfil da experiência e áreas de especialidade de cada usuário.	Todas as vagas da companhia são abertas para todas as unidades do grupo e qualquer indivíduo, de qualquer país pode concorrer a uma. Após aposentados os indivíduos compõem um banco denominado Prata da Casa e são acionados pela empresa para prestar serviços de pequenas consultorias, recepção e visitas.
Banco de competências organizacionais	Repositório de informações sobre a localização de conhecimentos na organização, incluindo fontes de consulta e as pessoas ou equipes detentoras de determinado conhecimento.	No portal de buscas Eureka todos os projetos, áreas de expertise e informações são possíveis de serem localizados, num sistema de busca similar ao buscador Google, o Eureka.
Memória organizacional/ Lições aprendidas/ Banco de conhecimentos	Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. As lições aprendidas são relatos de experiências onde se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo.	Uso de storytelling, programa Prata da Casa e newsletters internas asseguram a memória organizacional. O memorial do Transporte resguarda processos de evolução internos e inovações desenvolvidas pela empresa. Sendo de acesso ao público
inteligência organizacional/ empresarial/ Inteligência competitiva	Sistemas de Transformação de dados em inteligência, com o objetivo de apoiar a tomada de decisão. Visam extrair inteligência de informações, por meio da captura e conversão das informações em diversos formatos, e a extração do conhecimento a partir da informação. O conhecimento obtido de fontes internas ou externas, formais ou informais, é formalizado, documentado e armazenado para facilitar o seu acesso.	Sistemas internos preveem o registro de inovações ou insights baseados em dados oriundos de cliente interno ou externo e desencadeiam grupos de estudo para tratamento da oportunidade. Setores estratégicos sites na matriz da empresa são focados em Inteligência estratégica.
Educação corporativa	Processos de educação continuada estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização. Pode ser implementada sob a forma de universidade corporativa, sistemas de	A Volvo Group University reúne os pressupostos e programas para educação formal, continuada e de aperfeiçoamento e atualização. Cada unidade desenvolve

	ensino a distância etc.	programa próprios para qualificação de pessoal.
Universidade corporativa	Constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização. Programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos visam desenvolver tanto os comportamentos, atitudes e conhecimentos mais amplos, como as habilidades técnicas mais específicas.	A Volvo Group University, situada em Gotemburgo na Suécia desenvolve atividades presenciais e virtuais para todas as unidades
Gestão do capital intelectual/Gestão dos ativos intangíveis	Os ativos intangíveis são recursos disponíveis no ambiente institucional, de difícil qualificação e mensuração, mas que contribuem para os seus processos produtivos e sociais. A prática pode incluir mapeamento dos ativos organizacionais intangíveis; gestão do capital humano; gestão do capital do cliente; e política de propriedade intelectual.	A gestão dos ativos intangíveis está presente no discurso dos grupos de estudo sobre inovações e melhorias, seu registro e compreensão são conscientes e presentes nas rotinas da empresa. Ficam registrados nos documentos do SGV.
Narrativas	Técnicas utilizadas em ambientes de Gestão do Conhecimento para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas, ou ainda interpretar mudanças culturais. São relatos retrospectivos de pessoal envolvido nos eventos ocorridos.	No uso do storytelling mitos e histórias internas são passadas, no Volvo Museum em Gotemburgo e no Memorial da Segurança, filmes com a narrativa dos fundadores são passados para visitantes e funcionários
Gestão de conteúdo	Representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações. Tipicamente envolve pesquisa contínua dos conteúdos dispostos em instrumentos, como bases de dados, árvores de conhecimento, redes humanas etc.	Cada grupo responde pela gestão de conteúdo relacionados aos seus processos. Aspectos relacionados à propriedade intelectual, coerência e correção estão presentes em diversas citações.
Gestão Eletrônica de Documentos	Prática de gestão que implica adoção de aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e (GED) acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos.	Devido ao modelo de gestão tanto de modelos como ISO 9000 quanto ao Prêmio Nacional da Qualidade
<i>Data Warehouse</i> (ferramenta de TI para apoio à GC)	Tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionais, permitindo versatilidade na manipulação de grandes massas de dados.	As tecnologias de data mining e data warehouse adotam ferramentas de ponta que são utilizadas tanto em processos internos quanto para suporte ao cliente.
<i>Data mining</i> (ferramenta de TI para apoio à GC)	Os mineradores de dados são instrumentos com alta capacidade de associação de termos, permitindo-lhes “garimpar” assuntos ou temas específicos.	Ferramenta Eureka Controle de chip para informação de consumo de diesel fornecidas a grandes clientes

Fonte: Adaptada de Bulgacov e Pereira (2016).

APÊNDICE 05 – Códigos das entrevistas

Código	Data e tempo de duração	Foco da entrevista
E1	26/05/2015 – 1h	Conhecer o histórico e evolução da empresa
E2	22/06/2015 – 1h 12min	Conhecer a empresa, atuação e histórico
E3	13/03/2015 - Palestra na UP de 1h30min 25/05/2015 entrevista 1h18min	Histórico da empresa e suas práticas globais, comparação intercultural
E4	25/05/2015 1h	Experiência intercultural em grupos de projetos
E5	08/06/2018 – 2h	Cultura da empresa e ambiente capacitante
E6	07/03/2017 – 2h	Conhecer a educação corporativa VdB
E7	08 e 09/06/2017 8 h	Conhecer a universidade corporativa, práticas globais de GC e a academia de projetos
E8	15/12/2017 1h	Projetos interculturais
E9	23/11/2017 1h	Contexto capacitante e equipes interculturais
E10	23/11/2017 1h	Cultura Volvo e contexto capacitante
E11	13/09/2017 20 min skype	Projeto VM Autônomo
E12	18/09/2017 1h	Projeto VM Autônomo
E14	18/09/2017	Detalhes VMautônomo
E15	18/08/2017 58min	A GC VdB, práticas mais usadas
E16	23/11/2017 30 min	Produtos inovadores e comunidades de prática
E17	23/11/2017 20 min	Participação em equipes interculturais
E18	23/11/2017 – 30 min	Repositório e sistemas de armazenamento
E19	27/11/2017 30 min webnário	Apresentação da GC da VdB
E20	16/03/2017 20 min	Cultura Volvo e diretrizes da pesquisa
E21	24/08/2017 1h 07min	Volvo Production System
E22	16/08/2017 1h 05min	Contexto capacitante e projetos interculturais
E23	22/08/2017 54min	Volvo Production System e projetos interculturais
E24	05/09/2017 53 min	Percepção intercultural e contexto capacitante
E25	30/11/2017 – 4h	Apresentação atendimento requisitos Prêmio Nacional da Qualidade
E26	15/12/2017 1h	Participação em projetos interculturais
E27	09/03/2018 1h	Percepções sobre conclusões da pesquisa, competência de resposta e capacidade dinâmica Volvo
	10/05/2018	Atuação, inovação e qualidade percebida pelo cliente

Fonte: elaborado pela autora (2018).

APÊNDICE 06

ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO

Data da visita: setor: pessoa responsável:

Guia das características a serem observadas	Registro das observações
Indícios de Capacidade Dinâmica	
<ul style="list-style-type: none"> - desenvolvimento de novos produtos, rupturas no mercado, desenvolvimento de novos mercados - mudança organizacional (layout, estrutura física, ambiente), inovação técnica, - articulação do conhecimento, codificação do conhecimento, experiência acumulada, rotinas de aprendizado 	
Formas concretas que demonstrem que:	
<ul style="list-style-type: none"> - o conhecimento adquirido por cada membro da organização é facilmente compartilhado com os outros membros. - os membros da organização geralmente aprendem com as experiências dos outros. - os sistemas da organização permitem aos funcionários ter acesso fácil a diferentes fontes de informação. - os membros da organização enfrentam situações novas, resolvendo os problemas que essas situações representam por conta própria. (BARRALES-MOLINA; BUSTINZA; GUTIERREZ-GUTIERREZ, 2013) 	
Evidências de formatos que viabilize encontros, discussões onde:	
<ul style="list-style-type: none"> - os membros da organização costumam se encontrar muitas vezes para resolver problemas de trabalho. - problemas que emergem em qualquer área de trabalho é compartilhado e discutido entre os membros que trabalham nesta área. - há uma boa comunicação entre os membros da organização. - Alguns membros da organização deram palestras ou colóquios para os outros funcionários (BARRALES-MOLINA; BUSTINZA; GUTIERREZ-GUTIERREZ, 2013) 	
<ul style="list-style-type: none"> - A organização produziu manuais, guias ou códigos que ajudam os funcionários a realizar tarefas diárias. - Os funcionários produziram dicionários e glossários nos quais eles estabelecem os principais termos utilizados na realização do trabalho. - Os membros da organização têm acesso fácil a esses manuais e usam com frequência. - Os manuais foram comercializados para outras empresas, escolas técnicas ou centros educacionais. - Uma pessoa fora da organização poderia entender esses manuais sem ter que ser um especialista no assunto. - As tentativas de produzir manuais e guias tiveram sucesso na organização. - A gestão da organização motiva o desenvolvimento de manuais que podem ajudar os funcionários da organização. - A organização investe tempo e dinheiro na produção de memorandos, manuais, dicionários, etc., que facilitam o desempenho das tarefas diárias(BARRALES-MOLINA; BUSTINZA; GUTIERREZ-GUTIERREZ, 2013) 	
<ul style="list-style-type: none"> - Quantos novos produtos ou serviços a empresa apresentou? - Quantos mercados novos a empresa entrou? - Quantos novos processos de produção ou processos de entrega de serviços iniciaram a empresa? - Quantas matérias-primas novas foram introduzidas (BARRALES-MOLINA; BUSTINZA; GUTIERREZ-GUTIERREZ, 2013) 	
Observar evidências de divulgação ou socialização de missão, visão, valores e diretrizes estratégicas	
<p>Evidências concretas de criação, compartilhamento e uso de práticas recursivas de gestão do conhecimento utilizadas por pessoas, em processos e sistemas da organização.</p> <p>Utilizando-se de práticas como: Comunidades de prática, memória organizacional, storytelling, Gestão da Inovação, Gestão Estratégica da Informação, ativos intangíveis – BSC, EVA; Desenvolvimento Organizacional e Capital intelectual (ALVARENGA NETO, 2005; BATISTA, 2012;(STRAUHS et al., 2012; TORRES et al., 2016)</p>	
Evidências e artefatos de comportamentos e traços da cultura organizacional facilitadores de solicitude, autonomia e empowerment; Visão, intenção e valores, Layout e estrutura para compartilhamento (ALVARENGA NETO, BARBOSA E CENDON, 2006; NONAKA E TAKEUCHI, 1997; NONAKA E KONNO, 1998)	

Dados secundários
Nome – fonte
VOLVO 2016 - Relatório de Sustentabilidade 2016
VOLVO 2017 – Relatório PNQ
VOLVO 2017 - Políticas de RH Pessoas em Primeiro Lugar
Revista da Volvo
Revista Eu Rodo
Relatório FNQ
Apresentação em slides Volvo Group University
Apresentação em slides Gestão do Conhecimento Volvo
Apresentação em slides FNQ
Manual The Volvo Way
Manual Our Way Forward
Como a Volvo treina seus líderes http://www.gazetadopovo.com.br/economia/pos-e-carreira/especialista-da-volvo-do-brasil-revela-como-a-empresa-treina-seus-lideres-0bcb795719y47saj29f228xn8
Reportagem sobre o VM autônomo http://transportemundial.com.br/vm-autonomo-impressoes/ https://epocanegocios.globo.com/Tecnologia/noticia/2017/06/volvo-apresenta-caminhao-autonomo-projetado-no-brasil-para-colheita-de-cana.html
https://www.volvogroup.com.br/pt-br/home.html
https://www.volvogroup.com/en-en/home.html
Vídeo sobre o vm autônomohttps://www.youtube.com/watch?v=jmeiiMwAQ4
Acervo de vídeos VGU