

TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA GERENCIAL EM MULTINACIONAIS: IMAGENS DE UM CALEIDOSCÓPIO DE PERSPECTIVAS

Américo da Costa Ramos Filho*

Resumo: Este artigo tem como foco a transferência de tecnologia gerencial em empresas multinacionais, em um contexto de fusões e aquisições. Pretende debater o caráter emergente, multidisciplinar e multifacetado da abordagem deste tema, dada sua complexidade e amplitude, sendo apresentadas diferentes perspectivas teóricas sobre o assunto. Após ser reforçada a potencialidade de desenvolvimento teórico dos estudos sobre Gestão Internacional em geral, e sobre multinacionais e suas práticas, em particular, foram selecionadas as seguintes perspectivas: neo-institucionais, interpretativistas, da complexidade e críticas (processo de trabalho, pós-colonialismo, sociologia do sistema global). No final, reforça-se que o fenômeno de transferência de tecnologias gerenciais, no escopo da gestão internacional, pode ser estudado por um amplo leque de perspectivas, vistas de forma complementar, por intermédio de ontologias apropriadas ou trabalhando-se com uma visão contingencial.

Palavras-chave: Transferência. Tecnologia. Multinacionais. Gestão. Interculturalidade.

Abstract: This article focuses on the transfer of managerial knowledge in Multinational Companies in mergers and acquisitions. It intends to debate the emergent, multidisciplinary and multifaceted context of the approach of this theme, due to its complexity and broadness, presenting different theoretical perspectives on this issue. After giving emphasis on the potentiality of the theoretical development of studies on International Management in general and, in particular, on Multinational Companies and their practices, the following perspectives were selected: neo-institutional, interpretative, complexity approach and

* Mestre em Administração pela PUC-Rio e cursando Doutorado em Administração pela EBAPF-FGV. Professor da Universidade Cândido Mendes em Niterói. Atua em Gestão Internacional, Tecnologias de Gestão Organizacional e Gestão de Pessoas. E-mail: americoramos@oi.com.br

critical theories (Labor Process Theory, Postcolonial Theory, Sociology of the Global System). We reinforce that the phenomenon of managerial knowledge transfer, in the international management scope, can be studied through a wide number of perspectives, each complementing the other, by means of an appropriate ontology or working under a contingencial approach.

Key words: Transfer. Technology. Multinational. Management. Cross-culturality.

JEL Classification: D8, Information, Knowledge, and Uncertainty; D89, Other; O3, Technological Change; Research and Development; O33, Technological Change: Choices and Consequences; Diffusion Processes; O39, Other.

1 Introdução

Tem sido cada vez mais recorrente, tanto no debate acadêmico, quanto no empresarial, o tema de internacionalização das empresas no contexto capitalista globalizado atual. Com isto, a Gestão Internacional ganha relevância e, como consequência, cresce a necessidade de serem analisados os movimentos das empresas frente a operações que transcendem às fronteiras nacionais. Devido aos múltiplos fatores micro e macroorganizacionais interagentes, esta questão apresenta uma grande complexidade, gerando de forma crescente e contínua estudos, pesquisas e concepções teóricas. Neste âmbito, as multinacionais constituem-se em essenciais objetos de análise.

Embora não seja de hoje que elas existem, nas últimas décadas a multinacionalização tem sido agente de estratégias de crescimento e sobrevivência das empresas em um cenário de competitividade global acirrada. As grandes empresas operam cada vez mais por redes internacionais conectadas em todo o mundo, e não poucas superam em poder econômico a diversos países do globo. Tornam-se conglomerados ao mesmo tempo globais e especializados. Uma das formas pelas quais as multinacionais têm feito sua expansão nos mercados mundiais é a montagem ou, como muitas vezes ocorre, a aquisição de outras empresas locais nos países onde vão operar, sem contar as fusões e aquisições (F&A), algumas das quais anunciadas com grande estardalhaço, como grandes espetáculos de mídia.

No tocante ao processo de F&A, é na etapa de integração pós-compra que as barreiras e dificuldades no âmbito organizacional chegam ao mundo real, apesar de todo o planejamento e análise de viabilidade econômica que possa ter sido feito, com maior ou menor esmero. Nesta fase se conhece qual o sistema de gestão a ser implantado: se mantido o original local, se aplicado o da matriz ou outro adequado às diretrizes corporativas, ou ainda se há uma hibridização. Neste sistema de gestão se inserem as práticas que vão orientar as decisões, rotinas e projetos das unidades organizacionais daqui para frente, não só necessariamente as adquiridas, mas também as adquirentes.

As práticas de gestão carregam consigo um conjunto de tecnologias gerenciais bastante conhecidas pelo mundo corporativo globalizado. Possuem, em boa parte, viés marcadamente americano (Vergara, 2001) e são disseminadas amplamente em todo o mundo pelas empresas multinacionais. Geram as famosas *best practices*: algumas tecnologias, principalmente nos últimos vinte anos, chegaram ao mercado empresarial como verdadeiros *blockbusters*, algumas com vida efêmera, outras se transformando com o tempo, como camaleões, outras tantas permanecendo como totens de adoração e respeito reverencial.

As pressões pelo sucesso das práticas como instrumento de integração organizacional são um fato, porém, pela dificuldade inerente à sua consecução, é pouco provável a obtenção de uma receita padrão. Os relacionamentos organizacionais pertinentes a esta internacionalização, assim como o ambiente circundante, implicam uma variação considerável na forma como as práticas de gestão são transmitidas, em função dos significados percebidos pelas organizações interagentes, matriz e subsidiárias, sem contar possíveis modismos que interferem na sua legitimidade (Ghoshal, 2005; Lindvall, 1999).

Portanto, o fenômeno da transferência de tecnologia de gestão no contexto de aquisições internacionais apresenta uma complexidade que transcende às preocupações empresariais mais pragmáticas, sendo também problematizada por várias pesquisas acadêmicas. Estas pesquisas, de uma forma geral, têm conduzido para uma abordagem multidisciplinar

e orientada por diversas perspectivas. Isto leva ao questionamento do poder que o já referido fenômeno tem de modificar ou mesmo de gerar teoria, gerando considerável investigação a respeito, inclusive na qualificação deste poder.

Martinez e Toyne (2000), por exemplo, trouxeram dos estudos de negócios internacionais três paradigmas aplicáveis à transferência de práticas:

- A. Paradigma da extensão: O estudo da transferência de práticas leva a replicações e verificações de teorias já existentes na literatura, culturalmente restritas (não importando o local).
- B. Paradigma da gestão transfronteiras: A operação simultânea em dois ou mais locais com diferenças ambientais resulta em variação nas práticas de gestão: as teorias de gestão culturalmente restritas possuem poder explicativo limitado por causa da necessidade de se gerenciar esta diversidade no ambiente, podendo levar a um conhecimento em gestão peculiar.
- C. Paradigma da interação emergente: A experiência ganha com a gestão em e por meio de organizações em locais diferentes modifica a prática de gestão em ambas, requerendo novas teorias explicativas e gerando conhecimento único, caracterizando uma investigação propriamente dita em Gestão Internacional.

Roth e Kostova (2003), por sua vez, analisaram a produção acadêmica sobre as multinacionais como contexto de pesquisa. Os autores puderam categorizar a contribuição dos estudos existentes, a partir da amostra selecionada, em três propósitos principais:

- A. O primeiro propósito refere-se a fenômenos que não existem fora do contexto das Multinacionais ou que foi modificado em função de uma condição além-fronteiras inerente às Multinacionais. O mecanismo explanatório da teoria não muda. Além das questões intrínsecas à natureza das Multinacionais e de sua gestão, são também estudadas questões como os efeitos da cultura, risco político e barganha de poder com os governos locais.
- B. Quanto ao segundo propósito, as Multinacionais são estudadas para servir de contexto para o teste, a vali-

dação, o desenvolvimento e modificação de teorias. Isto é possível face a substancial heterogeneidade e complexidade destas organizações, tanto no nível do ambiente externo (cultural, institucional, econômico), da organização (diferentes unidades, diferentes sistemas) e do indivíduo (diversos valores, crenças, experiências etc.). A teoria pode ser expandida, mas a lógica central da teoria permanece intacta.

- C. Por fim, no terceiro propósito são formulados novos mecanismos explanatórios, após indicar as limitações dos existentes, levando a novas conceituações e modelos teóricos. Este propósito é particularmente realçado, reforçando que o estudo das multinacionais, incluindo a questão da transferência de tecnologia de gestão, abre oportunidades para desenvolver novas idéias, teorias e perspectivas generalizáveis para outros tipos de organizações, promovendo o pensar sobre mecanismos alternativos e novas explicações para situações mais abrangentes.

Outro quadro teórico para pesquisa internacional e intercultural foi proposto por Earley e Singh (1995), que propuseram quatro abordagens distintas: a primeira enfatiza um fenômeno específico, a segunda apresenta uma visão sistêmica totalizante (*Gestalt*), a terceira vê o sistema, mas reduzindo o estudo em fragmentos, e por fim a forma híbrida, considerada pelos autores como a mais promissora, utiliza todas as formas de abordagem, vendo o todo, as partes, e as relações entre partes.

Deste modo, os argumentos até aqui apresentados reforçam a necessidade de um enfoque totalizante e multidisciplinar na modelagem ou compreensão das formas de transferência e difusão de práticas de gestão. Assim, a experiência das multinacionais tem trazido para a teoria administrativa uma amplitude sem precedentes, servindo de pano de fundo para um diálogo (ou embate) entre perspectivas diversas e, não raro, concorrentes. Mais do que isto, oferece a possibilidade de maior robustez teórica, seja por estender o raio de ação geográfico, com todas suas nuances políticas, econômicas, sociais, regulatórias e culturais, seja por permitir uma reflexão além da racionalidade consagrada pelo pensamento

global dominante (Santos, 2002). Ainda que os argumentos de cada perspectiva sejam conhecidos, sua chance de renovação no âmbito da internacionalização remete a um debate conceitual deveras instigante e, por que não dizer, bastante oportuno dentro do debate administrativo contemporâneo, um ponto de inflexão para o desenvolvimento futuro da teoria. Enfim, a julgar pelo crescimento dos debates na área, um tema em ebulição.

Por conseguinte, estendendo à dimensão internacional questões organizacionais já discutidas domesticamente, é natural que a transferência de tecnologia gerencial seja descrita e interpretada segundo um sem número de perspectivas teóricas, oscilando entre objetividade e subjetividade, ordem e mudança, para usar, por exemplo, o conhecido referencial de Burrell e Morgan (2003). Utilizando-o como critério aproximativo, e para não ser exaustivo, optou-se, então, por nomear e descrever com maior detalhe quatro perspectivas: neo-institucionais, interpretativistas, da complexidade e críticas.

Logo, o objetivo do artigo é debater o escopo e a emergência destes estudos, bem como a seleção e complementariedade das diferentes perspectivas de análise para uma melhor compreensão teórica do fenômeno da transferência de tecnologia gerencial em multinacionais e entendimento das múltiplas possibilidades de aplicação dos conhecimentos apreendidos. Este debate vai ao encontro da crescente relevância do tema no cenário econômico, social e político brasileiro, não só pelas multinacionais estrangeiras, mas também pelo surgimento aqui de um pólo irradiador, haja vista a expansão cada vez maior de empresas brasileiras em outros países do mundo (UNCTAD, 2005).

2 Perspectivas neo-institucionais

A perspectiva neo-institucional (Dimaggio e Powell, 2005; Meyer e Rowan, 1977; Selznick, 1972) insere-se no âmbito de uma série de perspectivas teóricas relativamente mais recentes da teoria organizacional funcionalista, focada em relacionamentos inter-organizacionais. Apresenta contribuições tanto na economia, focada nas transações, sistemas normativos

e reguladores, como na sociologia, enfatizando o papel das normas culturais e profissionais e destacando as relações entre a organização e o ambiente (Carvalho; Vieira e Lopes, 1999).

Dentro do aporte neo-institucionalista, as práticas organizacionais podem ser definidas como formas particulares de conduzir funções organizacionais sob a influência da história, pessoas, interesses e ações da organização tornadas institucionalizadas. Refletem o conhecimento compartilhado e as competências das organizações, tendendo a ser aceitas e aprovadas pelas pessoas. Consistem de diversos elementos: regras formais e não formais, valores e crenças. Podem variar em sua amplitude de ação, em formalidade e no maior ou menor grau de tecnicidade ou foco em fatores sociais (Kostova e Zaheer, 1999).

Abrahamson (1991) já chamava a atenção para a difusão de tecnologias administrativas, inclusive para as que se constituíam em modismos, tais como unidades estratégicas de negócio, estruturas matriciais, círculos da qualidade etc, apontando para o questionamento de diversos pesquisadores sobre os reais benefícios de tais adoções. Em função disto, com base em um referencial neo-institucionalista, montou um quadro que procurava explicar a difusão ou rejeição destas tecnologias:

- Perspectiva da escolha eficiente: só haverá difusão de práticas se houver repercussão em sua performance entre as organizações do grupo.
- Perspectiva da seleção forçada: a difusão pelas organizações de um determinado grupo é feita a partir de outras que exerçam ascendência sobre aquelas, independentemente dos resultados quanto à eficácia de sua aplicação.
- Perspectiva *fashion*: a difusão de práticas pelas organizações de um determinado grupo é moldada pelas práticas que estão em moda, a partir de organizações externas, como consultorias, havendo a rejeição destas com o tempo, em favor dos novos modismos que vierem; a eficiência da prática está em segundo plano.
- Perspectiva *fad*: a difusão de práticas pelas organizações de um determinado grupo é moldada pelas práti-

cas que estão em moda, a partir de organizações do mesmo grupo, em função da reputação de cada uma, bem como da natureza das pressões pela imitação; a eficiência da prática está em segundo plano.

Para este autor, a perspectiva da escolha eficiente está moldada pelos valores e metas da organização, enquanto os modismos (*fashions, fads*) são condicionados por consultorias ou organizações similares, em que os números globais de adoção no mercado formam o índice de reputação da prática. Todavia, mesmo a adoção de uma prática não condicionada a uma escolha eficiente não deixa de trazer benefícios pontuais, como o foco no planejamento estratégico para as organizações que adotam as unidades estratégicas de negócio, ou na qualidade e na gestão participativa para as que adotam os círculos de controle da qualidade. Já no concernente à perspectiva de seleção forçada, observa-se que, além das pressões de organismos governamentais e sindicais, podem ser incluídas as pressões das matrizes em um contexto de aquisição. As organizações adquiridas, portanto, sofrem pressões pela adoção de práticas tanto da adquirente, como de outras organizações referenciais em seu contexto (outras unidades, inclusive), ou de consultorias em diversos níveis.

No tocante à adoção e transferência de tecnologia gerencial e também sob a influência neo-institucional, Gill e Whittle (1992), a partir de um estudo feito nas práticas de administração por objetivos, desenvolvimento organizacional e gestão pela qualidade total, elaboraram um modelo cíclico composto de quatro fases:

- A. Nascimento: alguém escreve um livro que propõe ou dissemina uma idéia (ex.: Hammer e Champy escrevendo sobre Reengenharia);
- B. Adolescência: consultores e gerentes promovem a prática (ex.: o *Balanced Scorecard*, de Kaplan e Norton, sendo disseminado por várias empresas com o suporte de empresa de consultoria de propriedade destes próprios autores);
- C. Maturidade: a prática se burocratiza, aparecem os manuais de procedimento;
- D. Declínio: custos excedem os aparentes benefícios, a nova panacéia surge e o ciclo recomeça.

Estudos sobre a transferência de práticas entre unidades em multinacionais também se fizeram presentes nesta perspectiva. Em um destes estudos, Rosenzweigh e Singh (1991) consideram que as subsidiárias de multinacionais enfrentam pressões opostas, de um lado, pressões isomórficas com o seu ambiente institucional local, e de outro, a sua consistência organizacional interna. Algumas variáveis identificadas em seu estudo que podem afetar a estrutura e processos da subsidiária são: constrangimentos regulatórios e locais, tecnologia compartilhada, cultura do país da matriz, distância cultural, composição da força de trabalho (mais ou menos expatriados), subsidiárias adquiridas ou não (as adquiridas são mais parecidas com as empresas locais), dependência do país local da multinacional.

Já Kostova (1999) examinou a transferência transnacional de práticas organizacionais estratégicas entre companhias multinacionais (ex.: gestão pela qualidade total, integração dos fornecedores etc...). Usando uma abordagem transdisciplinar, desenvolveu um modelo multiníveis de sucesso na transferência de práticas, sendo este processo influenciado por três níveis de contexto, descritos a seguir:

- A. Contexto social: Distância do perfil institucional nacional entre a matriz e a organização recipiente, traduzida pelos aspectos regulatórios, cognitivos e normativos. A prática que é transferida pode ser oriunda de um ambiente institucional diferente, sob este referencial, daquele da organização recipiente, até mesmo conflitante. Difere da abordagem exclusivamente cultural, assemelhada nos aspectos cognitivos e normativos, mas não nos regulatórios.
- B. Contexto organizacional: a cultura organizacional da organização recipiente deve ser receptiva, em termos de compatibilidade, às práticas a serem transferidas, assim como o ambiente deve ser favorável à aprendizagem.
- C. Contexto relacional: Quando a relação entre organização adquirente e adquirida reflete aspectos como comprometimento, identidade, confiança e dependência, a transferência de práticas é facilitada, sendo que no último fator, somente no tocante ao aspecto da implantação, não da internalização.

Foi conceituado pela autora como sucesso a institucionalização da prática na organização recipiente, sendo a institucionalização conceituada em dois níveis, o da *implantação* (grau em que a organização recipiente segue as regras formais) e o da *internalização* (estado em que os empregados da unidade recipiente dão significado simbólico à prática, infundindo valor). Na internalização (ver Selznick, 1972) entram os aspectos de comprometimento e satisfação com as práticas, com os empregados se apoderando psicologicamente delas.

Portanto, a perspectiva institucional provê um contexto para examinar se e como sistemas da matriz de uma empresa multinacional são transferidos, adaptados e sustentados em uma subsidiária, bem como para analisar as maneiras pelas quais os sistemas e práticas de gestão de um contexto institucional possam ser sustentados em outro. No tocante à resistência a novas práticas de gestão, esta perspectiva pode analisar o porquê persistem especificidades culturais e institucionais destarte todas as pressões isomórficas impulsionadas pelas “melhores práticas”, oriundas da globalização. Ao se estudar a transferência de práticas de gestão em multinacionais, podem ser examinadas as relações entre as estruturas institucionais tais como cultura nacional e supranacional, estruturas políticas e econômicas, e relações e processos internos dentro e entre as organizações (Mir; Paterson e Sharpe, 2004).

3 Perspectivas interpretativistas

Serão focalizadas aqui as perspectivas interpretativas que tratam da singularidade organizacional em seus aspectos de identidade, cultura e imagem. Tais perspectivas enfatizam questões que são muito caras no processo de transferência de práticas, como as de manutenção ou não da identidade, imagem ou cultura originais de uma organização, ou se ocorre alguma forma de hibridismo.

O tema identidade tem sido muito estudado nos meios acadêmicos, sendo importante para o melhor entendimento de práticas singulares ou coletivas. Apresenta-se em diversos níveis: individual, social, no trabalho, organizacional, corporativo, etc. A cada um deles correspondendo diversas

definições, com origens distintas, muitas divergentes entre si, como uma Torre de Babel (Caldas e Wood Jr., 1997; Machado, 2003; Schultz e Hatch, 2000). Para os fins deste trabalho, o tema será delimitado ao nível organizacional.

Uma distinção importante a fazer é a entre o conceito de identidade organizacional e identidade corporativa. O conceito de identidade corporativa está referenciado a uma organização expressa e se diferencia em relação aos seus *stakeholders*. É associada à imagem da organização e utiliza-se de formas visuais. Envolve a escolha de símbolos para representar a organização (logotipo, nome, slogan etc.), por parte da administração superior e sua assessoria. Requer uma perspectiva gerencial e tem como principal base a literatura de marketing. Por sua vez, o conceito de identidade organizacional refere-se, de um modo geral, a como os membros organizacionais percebem e entendem quem são e o que representa uma organização (Hatch e Schultz, 1997; Machado, 2003; Schultz e Hatch, 2000).

No âmbito organizacional, destaca-se aqui a abordagem da dinâmica da identidade organizacional de Hatch e Schultz (1997, 2002), quanto ao relacionamento entre cultura, identidade e imagem organizacionais. Baseado em sua perspectiva, fundamentada no interpretativismo e no construtivismo social, a identidade organizacional é a mediadora da relação entre as imagens dos *stakeholders* e os valores da cultura interna, esta vista não como uma variável a ser medida, mas como um contexto pelo qual as interpretações da identidade organizacional são formadas e as intenções de influenciar a imagem organizacional são formuladas. Quando a identidade organizacional é expressa, artefatos culturais são usados para apresentar uma imagem a ser interpretada por outros. Enquanto a imagem projetada é contextualizada pela herança cultural da organização, a interpretação que outros dão a esta projeção é contextualizada por esta cultura.

Portanto, cultura, identidade e imagem são três partes de um sistema de significados definidores de uma organização (Schultz e Hatch, 2000). A relação entre estes três conceitos se dá por quatro processos distintos: no sentido da cultura para o *expressar* (identidade expressa entendimentos da cultura), o *impressionar* (a identidade expressa deixa impres-

sões nos *stakeholders* e nos demais), o *espelhar* (a identidade espelha a imagens dos *stakeholders* e dos outros em geral) e o *refletir* (a identidade é imersa na cultura).

Dentro do modelo apresentado pelas autoras, a dinâmica da identidade organizacional pode se tornar disfuncional se a cultura e a imagem se tornarem desassociadas, separadamente. A primeira disfunção ocorre quando a cultura se torna superdimensionada, originando o narcisismo organizacional. A cultura da organização torna-se insensível às demandas dos *stakeholders*, podendo gerar problemas. A segunda disfunção ocorre quando a imagem está superdimensionada, originando a hiper-adaptação organizacional. A opinião dos *stakeholders* sobrepõe-se à cultura da organização e seus valores. Um exemplo apresentado é quando a cultura do consumo impõe determinantes estruturais e processuais às organizações, tornando-as vulneráveis a perda de sua cultura.

Cabe aqui comentar que o processo de aquisição internacional é suscetível às duas disfunções, sendo a primeira mais comum nas organizações adquirentes, e a segunda mais comum nas organizações adquiridas, embora não seja absolutamente regra. As fusões e aquisições internacionais envolvem um processo metafórico de construção de identidade social, um futuro comum, a partir das identidades organizacionais, identidades nacionais e imagens das organizações participantes que são mobilizadas no processo de fusão ou aquisição (Vaara; Tienari e Sääntti, 2003).

A construção da identidade fundamenta o que Weick (1995) chama de *Sensemaking*, um processo de construção de sentido e um entendimento profundo de uma situação a partir de valores, expectativas futuras, alternativas percebidas e outros aspectos cognitivos, levando a tomada de decisões e ações. Outras características do *Sensemaking* estão relacionadas a seguir (Henrique; Henrique, 2004 e Weick, 1995):

- a) está fundamentada na construção da identidade;
- b) possui visão retrospectiva;
- c) implica na produção, pelas pessoas, de parte do ambiente com o qual convivem nas organizações;
- d) é um processo social e contínuo;
- e) é influenciada pelos pontos de referência do indivíduo;
- f) está direcionada pela plausibilidade ao invés da acurácia.

Vaara (2003), a partir de estudos sobre uma fusão de empresas na Escandinávia, e utilizando uma perspectiva de *sensemaking*, em função dos diferentes tipos de identidade social manifestados em um processo de aquisição e múltiplos papéis, caracterizou quatro questões inter-relacionadas que tendem a dificultar uma integração pós-aquisição:

- a) Ambigüidade inerente aos papéis das diferentes unidades e mudanças necessárias à integração, juntando pessoas de diferentes identidades sociais.
- b) Confusão cultural na interação social e comunicação;
- c) Especialmente quando as companhias parecem operar bem, a integração torna-se absorvida no processo decisório rotineiro;
- d) Aspectos políticos da integração, com a confrontação interna entre várias unidades e a força de divisões internas.

A transferência de práticas em multinacionais, sob perspectivas interpretativistas, pode ser particularmente estudada sob o ponto de vista dos aspectos relacionados ao sentido e singularidade organizacionais, levando à justaposição e contraposição de identidades, culturas e imagens corporativas. Especificidades dentro das aquisições internacionais e práticas de gestão dela decorrentes persistem em função das diferentes percepções dos agentes individuais e organizacionais envolvidos, bem como de suas singularidades.

4 Perspectivas da complexidade

Para Morin (1991, 2004), a complexidade é um tecido (*complexus* é tecido em conjunto, em latim) que reúne constituintes heterogêneos que são inseparavelmente associados. É ao mesmo tempo biológico e cultural, empírico e racional. O conhecimento da integração das partes num todo é completado pelo reconhecimento da integração do todo no interior das partes, integrando constituintes heterogêneos inseparavelmente associados, como os formados por aquisições internacionais.

Não há uma teoria unificada de complexidade (Mitleton-Kelly, 2003) e embora as contribuições, se tomadas isoladamente, apresentem diferenças e até algumas oposições, seus

pontos em comum convidam, salvo evidências posteriores em contrário, a contemplá-las em conjunto. Um destes pontos é a transdisciplinariedade, questão bastante cara aos estudos associados ao problema escolhido.

Um dos principais conceitos que são aplicados às organizações e seus relacionamentos refere-se à *autopoiesis* (Serva, 1992). A base desta nova abordagem está no trabalho desenvolvido por dois cientistas chilenos Humberto Maturana e Francisco Varela (Krogh e Roos, 1995; Morgan, 1996). Seus estudos apontaram para a idéia de que todos os sistemas vivos são organizacionalmente fechados, ainda que não isolados: a visão de sistema aberto seria o efeito de tentar dar um significado a estes sistemas pelo ponto de vista de um observador externo.

Os sistemas vivos são caracterizados pela autonomia, circularidade (o meio modifica a estrutura, que modifica o meio e assim por diante) e autoreferência. O objetivo dos sistemas vivos é de reproduzirem-se a si mesmos, em que a organização e identidade próprias são os resultados que importam. As transações de um sistema com seu ambiente são internas a ele (Krogh e Roos, 1995; Morgan, 1996). Os organismos vivos, por sua vez, coordenam seu comportamento por meio do que Maturana e Varela denominam de acoplamento estrutural mútuo (Capra, 1996 e Morgan, 1996).

Desde algum tempo a noção de *autopoiesis* já ultrapassou o domínio da biologia e entra no domínio de outras ciências, incluindo a das organizações (Morgan, 1996; Mitleton-Kelly, 2003). A abordagem das organizações pela teoria autopoietica tem uma visão do efeito do ambiente externo diferente de teorias como a contingencial ou ecologia organizacional. A teoria organizacional pode utilizar o conceito de *autopoiesis* ao entender que as organizações podem se relacionar com seus ambientes buscando manter sua própria identidade ou auto-imagem. Assim, podem mudar e se desenvolver ao mesmo passo da evolução de suas identidades (Morgan, 1996).

Morgan (1996) adverte para o perigo de organizações “egocêntricas” em sua auto-imagem conservarem sua identidade mantida rigidamente, não se adaptando internamente às mudanças do ambiente que podem comprometer sua própria sobrevivência. Morgan lembra, porém, que falar de orga-

nizações mantendo suas identidades é uma supersimplificação, já que não são as organizações que pensam ou agem, mas as pessoas que delas fazem parte.

Krogh e Roos (1995) enfatizam também a idéia de Maturana e Varela sobre linguagem, obtida auto-referencialmente, nas organizações, como criadora de conhecimento (e suas práticas de gestão). É formada por regras escritas (normas, políticas, atividades etc.) e conversações, consequência do processo autopoiético, e utilizada como parte da adaptação à incerteza ambiental. Os jogos de linguagem ligados aos relacionamentos organizacionais são variados: ainda que usem as mesmas palavras, como fusões e aquisições, suas regras de utilização podem variar em cada organização. Uma analogia a fazer com a transmissão interorganizacional de práticas fica bem nítida. Vale dizer que a ênfase no papel da linguagem não é privativa de trabalhos desta perspectiva.

Brannen (2004) reforça também este papel no processo de internacionalização de organizações, ou, vindo por um contexto semiótico, de transferência transnacional de competências organizacionais. Dentre outras, vale destacar que a natureza interpretativa do estudo trouxe como contribuições importantes o fato de que as diferenças de contexto são importantes para serem consideradas num processo de internacionalização.

Quanto à auto-similaridade, outra noção importante dentro da perspectiva da complexidade (Mitleton-Kelly, 2003), Krogh e Roos (1995) dão um exemplo aplicado à gestão internacional. No processo inicial de internacionalização de uma empresa, é característica a existência de uma divisão internacional separada do negócio doméstico, com forte tendência a distinções nos processos de gestão, como planejamento, orçamento, análise de desempenho e compensação. Por sua vez, quando a companhia torna-se global, há uma crescente integração geográfica de atividades e estratégias e as subsidiárias assumem diferentes papéis de acordo com sua função na cadeia de valor. No estágio intermediário, há uma crescente duplicação de atividades pelos países e autonomia local, havendo uma mentalidade de “nações unidas” tanto na firma como um todo como nas unidades. Neste caso ocorre a auto-similaridade, transparente na estrutura e estratégia empresariais.

Segundo Krogh e Roos (1995), a similaridade em todas as escalas organizacionais, equalizando suas linguagens em todos os níveis, até ao indivíduo, reduz a complexidade e facilita o desenvolvimento de conhecimento organizacional. Quando isto não ocorre, políticas e estratégias, bem como a própria visão integrada de uma organização, ficam comprometidas.

As empresas, assim, passam a ser entendidas como sistemas adaptativos complexos, integradas por uma rede de sistemas componentes interligados, em permanente auto-organização (Cardoso e Barini Filho, 2003; Mitleton-Kelly, 2003). Seu comportamento é determinado por regras e informações sobre seu desempenho e condições de seu ambiente imediato, e como resultado da combinação de interações não-lineares entre seus vários componentes (Agostinho, 2003).

A epistemologia da complexidade pode, portanto, ser contributiva à teoria das organizações. Fornece um referencial de entendimento para trabalhar com novas formas organizacionais, inclusive no caso de fusões e aquisições, e reestruturações em geral (Mitleton-Kelly, 2001). No entanto, tem sido observado também, até pelos modismos que tal perspectiva envolve, um certo comprometimento de sua possibilidade teórica pelo continuado uso de um instrumental reducionista (Silva, 2000).

5 Perspectivas críticas

Serão consideradas aqui três vertentes: as abordagens do processo de trabalho, da sociologia global e as pós-colonialistas.

Adotando um embasamento histórico e processual, a abordagem do processo de trabalho enfatiza os meios pelos quais os sistemas de controle são influenciados e moldados pelo contexto em que eles são desenvolvidos e introduzidos. Permite o estudo de como os sistemas de controle são sustentados e das relações sociais que envolvem a sua implementação. A supervisão e disciplina também são estudadas para entender os meios em que são organizados para “manufaturar” um senso de autonomia. A natureza do controle gerencial é enfatizada pela análise processual de relações contestadas

de poder (Mir; Paterson e Sharpe, 2004). Os próprios gerentes são inseridos (Willmott, 2005): sua disciplina é obtida à base de chicotes (auditorias) e cenouras (pagamentos por performance), garantindo-se institucionalmente sua cooperação e confiança.

Morgan (1996) comenta sobre o papel dominador das transnacionais, que já existem há bastante tempo, como a Companhia das Índias Ocidentais ou a *Hudson Bay Company*, mas que se proliferaram a partir do final do século XIX, evitando riscos diversos, para se consolidar. Muitas delas são mais poderosas que muitas nações, mas diferentemente dos países, devem satisfação somente a si próprias. Pelo seu poder monolítico, são as que chegam mais perto, no dizer de Morgan, dos piores temores de Weber no que diz respeito às organizações burocráticas, na medida em que possam se tornar regimes totalitários a serviço das elites, criando dependência tecnológica e financeira.

Já a teoria da Sociologia do Sistema Global, formulada por Sklair (1995, 2002), tem como unidade de análise as práticas transnacionais (PTNs), que se distinguem analiticamente em três níveis: econômico, político e ideológico-cultural. A cada um destes níveis de PTNs corresponde uma instituição principal:

- ⇒ no nível econômico, a corporação transnacional (CTN);
- ⇒ no nível político, a classe capitalista transnacional (CCT): proprietários e controladores de corporações transnacionais e afiliadas, políticos, burocratas e profissionais globalizantes, elites do consumo, como a mídia; possui interesses globais e estilos de vida similares e cosmopolitas;
- ⇒ no nível ideológico-cultural, o consumismo, cujas práticas foram particularmente facilitadas pela revolução da tecnologia da informação.

Neste quadro conceitual, a ideologia-cultura do consumismo necessita de corporações transnacionais para produzir bens de consumo doméstico e de classes capitalistas transnacionais para a organização política do sistema. Dada a assimetria bastante grande no sistema global, o projeto ideológico-cultural do capitalismo global, como denominado por Sklair, é o de convencer as pessoas a consumir mais do

que realmente precisam ou são capazes de produzir, de modo a prosseguir com o acúmulo de capital e assegurar a perenidade do sistema. Esta tarefa é significativamente viabilizada pelos recursos atuais disponíveis na mídia e particularmente aplicadas no Terceiro Mundo.

Em outro artigo Sklair (2001) comenta que a inserção do estado-nação no sistema capitalista global é viabilizada pela classe capitalista transnacional pelo discurso da competitividade nacional, facilitando alianças entre os seus diversos membros. O capitalismo global avança aproximando a maioria das esferas sociais, como escolas, universidades, hospitais etc., à linguagem dos negócios. Várias formas de *benchmarking* são usadas e o termo “melhores práticas” é amplamente utilizado, tornando-se a norma para avaliação da efetividade. Prêmios como o Deming e o Baldrige permitem a comparação de performance e a possível constituição de uma linguagem comum de negócios a qualquer instituição.

Por sua vez, as melhores práticas de gestão são construídas pelos profissionais da globalização da CCT. Enquanto seu papel técnico é o de criar e operar sistemas *benchmarking*, seu papel ideológico é o de vender estes sistemas como a melhor maneira de medir competitividade em todos os níveis, e por consequência, o de vender competitividade como a chave do sucesso nos negócios e para as nações. As práticas de gestão, assim, são práticas globalizantes em um sistema global.

A terceira vertente a ser analisada aqui, o pós-colonialismo, é restrita, de uma forma geral, aos estudos pós-modernistas (Alcadipani e Crubellate, 2003; Calás e Smircich, 1999). Esta abordagem examina a transferência de práticas de gestão nas organizações, especialmente multinacionais, sob um ângulo político-histórico, comparando-a com a ação das metrópoles na época colonial, ambos exemplos de regimes internacionais de controle, influenciadas ainda por parâmetros globalizantes.

São destacadas as questões de hegemonia, subordinação, dominação e coerção, enfatizando seus efeitos junto aos países em desenvolvimento (Caldas e Alcadipani, 2003), no aspecto político, como no econômico e no cultural. De acordo com os pós-colonialistas, conceitos como progresso e moder-

nidade, entre outros conhecimentos e valores, como formulados por teóricos de países desenvolvidos, são enviesados.

Esta vertente provê uma lente através da qual se examina a transferência de práticas de gestão em multinacionais com um processo político e contestado. O trabalhador e o colonizado compartilham de condições similares, bem como a produção de uma subsidiária e de uma colônia. Tanto o discurso colonial para a colônia como o da sede da multinacional para suas subsidiárias procuram o controle. A negação do discurso destas práticas e as contradições resultantes levam a resistência. Por outro lado, práticas hegemônicas de gestão podem ser vistas em países de terceiro mundo como as desejadas para suas subsidiárias, a despeito de suas próprias especificidades locais (Mir; Paterson e Sharpe, 2004), o que permite entender também uma produção de gestão mais preocupada em reproduzir do que em criar conhecimento.

A aplicação da teoria pós-colonial pode ser vista, assim, como uma ferramenta metodológica para pesquisar a transferência de práticas de gestão, pelas três formas a seguir (Mir; Paterson e Sharpe, 2004):

- ⇒ sua leitura de dominação e subordinação oferece uma perspectiva mais aberta da transferência do que a linguagem enviesada de eficiência e produtividade;
- ⇒ permite ver a dominância das multinacionais como uma entidade ativa e não passiva: hegemonia deve ser continuamente renovada, defendida e modificada, como o relançamento de programas de *empowerment* de subsidiárias;
- ⇒ fornece uma ferramenta para entender que a resistência às práticas de gestão não representa uma fase de instabilidade no projeto organizacional, mas um momento que permite a possibilidade de reversão da relação de dominação e subordinação.

6 Considerações finais

A internacionalização de empresas por fusões, aquisições e suas práticas decorrentes podem, assim, ser vistas sob diversos ângulos, caracterizando sua complexidade e multidisciplinariedade. Trata-se de um caleidoscópio de perspecti-

vas, como sugere o título deste artigo. Este caleidoscópio leva à diferentes visões e interpretações sobre o fenômeno de transferência de tecnologias de gestão, caracterizando as múltiplas possibilidades existentes de como lidar com isto, o que variará também com as estratégias, estilos gerenciais e indivíduos envolvidos, aspectos não delimitados neste trabalho.

A possibilidade de combinação das perspectivas apresentadas anteriormente, como, aliás, em qualquer análise deste tipo, envolve controvérsias. A noção de incomensurabilidade dos paradigmas, quando um não é redutível ao outro, é a principal delas (Burrell e Morgan, 2003; Jackson e Carter, 1993; Willmott, 1993). A própria juventude relativa da Gestão Internacional pode explicar esta profusão de perspectivas, implicando, talvez, uma convergência no futuro.

No entanto, entende-se aqui que a combinação pode ser produtiva, comparando-se e extraindo-se benefícios de cada perspectiva para o entendimento da transferência de tecnologia de gestão em empresas multinacionais, o que é feito por enfoques diversos. Um enfoque contingencial é oferecido por Sturdy (2004), com base em uma diversidade de perspectivas de estudo. Segundo o autor, a perspectiva dominante da adoção de práticas gerenciais, marcadamente racional, deve ser contraposta por outras, incluindo as de natureza psicodinâmica (conteúdo emocional ou impulsivo), retórica (estimulada por consultores e *gurus*, por exemplo), política, cultural e institucional. Mir, Paterson e Sharpe (2004) oferecem um outro exemplo de análise combinada de perspectivas ao analisarem a análise de transferência de práticas de uma multinacional automobilística japonesa em uma subsidiária inglesa, pelas perspectivas institucional, do processo de trabalho e pós-colonialista, referenciada ontologicamente pelo realismo crítico (Reed, 2001).

Finalizando, procurou-se neste trabalho contribuir para a construção de um modelo teórico que permita uma observação diferenciada de diversos aspectos atinentes ao estudo de transferência de tecnologia de gestão em multinacionais, ainda que de uma forma particular, e se fazendo a ressalva de não se ter a pretensão de se cobrir todas as possibilidades de estudo. Foi destacada a necessidade de uma abordagem

multifacetada, extraindo-se de suas possibilidades um modo de se apreender melhor a realidade do fenômeno pesquisado, sendo uma maneira de indicar novos rumos para o seu desenvolvimento. Uma decorrência possível seria o estabelecimento de algumas diferenças e contraposições que facilitem um trabalho posterior de metatriangulação (Lewis e Grimes, 2005), acolhendo-se aqui a premissa de que estas perspectivas não são incomensuráveis, podendo ser vistas de forma complementar.

A aplicação deste enfoque à realidade brasileira dá um diferencial significativo a este contexto: afinal, como se dá a transmissão de práticas, majoritariamente provenientes de um referencial hegemônico central, a partir de uma fonte periférica e diferente em termos culturais, políticos e institucionais? A prática de gestão é a linguagem desta incorporação organizacional e a “dominação” é feita por culturas de origens diferentes, mas que de algum modo comunicam-se em função da globalização e sua faceta ideológica homogeneizante.

Tem-se, portanto, como proposta, a problematização da transferência de tecnologia de gestão em organizações brasileiras internacionalizadas a partir de múltiplas perspectivas teóricas, orientando futuras pesquisas de campo e possibilitando contribuir para a ampliação do conhecimento brasileiro em gestão internacional.

Referências

- ABRAHAMSON, Eric. Managerial fads and fashions: the diffusion and rejection of innovations. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v. 16, n. 3, p. 586-612, jul. 1991.
- AGOSTINHO, Márcia Cristina E.. *Complexidade e organizações: em busca da gestão autônoma*. São Paulo: Atlas, 2003.
- ALCADIPANI, Rafael; CRUBELLATE, João Marcelo. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 64-77, abr./jun. 2003.
- BRANNEN, Mary Y. When Mickey loses face: Recontextualization, semantic fit, and the semiotics of foreignness. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v. 29, n. 4, p. 593-616, out. 2004.
- BURRELL, Gibson; MORGAN, Gareth. *Sociological paradigms and organizational analysis*. 12. reimp. Aldershot Hants: Ashgate, 2003.
- CALÁS, Marta B.; SMIRCICH, Linda. Past posmodernity? Reflections and tentative directions. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v. 24, n. 4, p. 649-671, out. 1999.

- CALDAS, Miguel P.; ALCADIPANI, Rafael. Post-Colonialism in Latin American Management: the genesis and trail of North American Reference in Brazilian Culture and Management. In: International Critical Management Studies Conference (CMS), 3, 2003, Lancaster. Lancaster: CMS, 2003. *Anais Eletrônicos*. Disponível em: <<http://www.mngt.waikato.ac.nz/research/ejrot/cmsconference/2003/proceedings/post-colonial/Caldas.pdf>>. Acesso em: 03 jan. 2006.
- CALDAS, Miguel P.; WOOD Jr., Thomaz. Identidade Organizacional. In: *Transformação e Realidade Organizacional: uma perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997, p. 113-134.
- CAPRA, Fritjof. *A teia da vida*. São Paulo: Cultrix, 1996.
- CARDOSO, Onésimo; BARINI FILHO, Ulrico. A abordagem cognitiva na formação da competência empreendedora: o caso da Odebrecht. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27, 2003, Atibaia. *Anais eletrônicos...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2003/dwn/enanpad2003-ece-1767.pdf>>. Acesso: 18 dez. 2000.
- CARVALHO, Cristina A. P.; VIEIRA, Marcelo M.F.; LOPES, Fernando D. Contribuições da Perspectiva Institucional para Análise das Organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23, 1999, Foz do Iguaçu. *Anais Eletrônicos...* Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/1999/dwn/enanpad1999-org-26.pdf>>. Acesso em: 12 dez. 2005.
- DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo intuticional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 45, n. 2, p. 74-89, abr./jun. 2005.
- EARLEY, P. Christopher; SINGH, Harbir. 1995. International and Intercultural Management Research: What's Next? *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, v. 38, n. 2, p. 327-340, abr. 1995.
- GILL, John; WHISTLE, Sue. Management by panacea: accounting for transience. *Journal of Management Studies*, Oxford, v. 30, n. 2, p. 381-395, mar. 1992.
- GHOSHAL, Sumantra. Bad Management Theories are Destroying Good Management Practices. *Academy of Management Learning and Education*, Briarcliff Manor, v. 4, n. 1, p. 75-91, mar. 2005.
- HATCH, Mary Jo; SCHULTZ, Majken. Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, Bradford, v. 31, n. 5-6, p. 356-65, maio/jun. 1997.
- _____. The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, Thousand Oaks, v. 55, n. 8, p. 989-1018, ago. 2002.
- HENRIQUE, Luiz Cláudio J.; HENRIQUE, Gabriel G. Concepção da Estratégia e o processo de Sensemaking: explorando tendências e integrando conceitos, *Caderno de Idéias*, Fundação Dom Cabral, Belo Horizonte, CI0403, abr. 2004. Disponível em: <<http://www.fdc.org.br/pdf/CI0403.pdf>>. Acesso em: 14 fev. 2006.
- JACKSON, Norman; CARTER, Pippa. "Paradigm Wars": a response to Hugh Willmott. *Organization Studies*, London, v. 14, n. 5, p. 721-725, winter 1993.
- KOSTOVA, Tatiana. Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: a Contextual Perspective, *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v. 24, n. 2, p. 308-324, abr. 1999.
- KOSTOVA, Tatiana; ZAHEER, Srilata. Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v. 24, n. 1, p. 64-81, jan. 1999.

- KROGH, Georg von; ROOS, Johan. *Organizational epistemology*. New York: St. Martins, 1995.
- LEWIS, Marianne; GRIMES, Andrew. Metatriangulações: a construção de teorias a partir demúltiplos paradigmas. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 72-91, jan./mar. 2005.
- LINDVALL, Jan. The Creation of Management Practice: A Literature Review. *CEMP REPORT n. 1* (rev. ed), abr. 1999. Disponível em: <<http://www.fek.uu.se/cemp/cemp.html>>. Acesso em: 12 ago. 2005.
- MACHADO, Hilka V. A Identidade e o Contexto Organizacional: Perspectivas de Análise. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 7, Edição especial, p. 51-73, 2003.
- MARTÍNEZ, Zaida; TOYNE, Brian. 2000. What is international management, and what is its domain? *Journal of International Management*, Orlando, v. 6, n. 1, p. 11-28, mar. 2004.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, Chicago, v. 83, n. 2, p. 340-363, set. 1977.
- MIR, Raza A.; PATERSON, William; SHARPE, Diana. Transferring Managerial Practices Within Multinationals: Control, Resistance and Empowerment. In: Academy of Management Best Conference Paper, 2004, New Orleans. Briarcliff Manor: Academy of Management, 2004. *Anais eletrônicos...* Disponível em: <http://www.aom.pace.edu/Cms/Workshops/New%20Orleans/NO_Papers/11430cms.doc>. Acesso em 22 dez. 2005.
- MITLETON-KELLY, Eve (Ed.). *Complex Systems and Evolutionary Perspectives of Organisations: the applications of complexity theory to organisations*. London: Elsevier, October 2003.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MORIN, Edgar. *A cabeça bem-feita*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2004.
- _____. *Introdução ao pensamento complexo*. 3. ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2001.
- REED, Michael I. Organization, Trust and Control: A Realist Analysis. In: *Organization Studies*, London, v. 22, n. 2, p. 201-228, mar. 2001.
- ROSENZWEIG, Philip M.; SINGH, Jitendra V. Organizational Environments and the Multinational Enterprise. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v. 16, n. 2, 340-361, abr. 1991.
- ROTH, Kendall.; KOSTOVA, Tatiana. 2003. The use of the multinational corporation as a research context. *Journal of Management*, Orlando, v. 29, n. 6, p. 883-890, dez. 2003.
- SANTOS, Boaventura de Sousa. Para uma sociologia das ausências e uma sociologia das emergências. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, Coimbra, n. 63, p. 237-280, out. 2002.
- SCHULTZ, Majken; HATCH, Mary Jo. Scaling the Tower of Babel: relational differences between identity, image, and culture in organizations. In: HATCH, Mary Jo; SCHULTZ, Majken; LARSEN, M. H. *The Expressive Organization*. London, Oxford University Press, 2000, p. 11-35.
- SELZNICK, Philip. *A liderança na administração: uma interpretação sociológica*. Rio de Janeiro: FGV, 1972.

SERVA, Maurício. O paradigma da complexidade e a análise organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 32, n. 2, p. 26-35, abr./jun. 1992.

SILVA, Rosângela V. A.. Teoria da Complexidade e Pós-Modernismo: contribuições da epistemologia complexa para os estudos organizacionais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 1, 2000, Curitiba. *Anais eletrônicos...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/eneo/2000/dwn/eneo2000-07.pdf>>. Acesso em: 21 dez. 2005.

SKLAIR, Leslie. *Globalization, Capitalism & its alternatives*. Oxford: Oxford University Press, 2002.

_____. The transnational capitalist class and capitalist globalization. In: *International Conference of the Global Studies Association*, 1, 2001, Manchester. Manchester: 2001. *Anais Eletrônicos...* Disponível em: <<http://www.sociology.mmu.ac.uk/gsa/conference1papers/SklairGSA2001.doc>>. Acesso em: 29 abr. 2005.

_____. *Sociologia do Sistema Global*. Petrópolis: Vozes, 1995. Coleção Horizontes da Globalização.

STURDY, Andrew. The adoption of management ideas and practices: theoretical perspectives and possibilities. *Management Learning*, Thousand Oaks, v. 35, n. 2, p. 155-179, jun. 2004.

UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development. *World Investment Report 2005: Transnational Corporations and the Internationalization of R&D*. Disponível em: <http://www.unctad.org/en/docs/wir2005_en.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2006.

VAARA, Eero. Post-acquisition integration as sensemaking: glimpses of ambiguity, confusion, hypocrisy, and politicization. *Journal of Management Studies*, Oxford, v. 40, n. 4, p. 860-894, jun. 2003.

VAARA, Eero; TIENARI, Janne; SÄNTTI, Risto. The international match: Metaphors as vehicles of social identity building in cross-border mergers. *Human Relations*, Thousand Oaks, v. 56, n. 4, p. 419-451, abr. 2003.

VERGARA, Sylvia C.. A hegemonia americana em estudos organizacionais. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 35, n. 2, p. 63-77, mar./abr. 2001.

WEICK, K. E. *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

WILLMOTT, Hugh. Breaking the Paradigm Mentality. *Organization Studies*, London, v. 14, n. 5, p. 681-719, winter 1993.

_____. Gerentes, controle e subjetividade. In: DAVEL, Eduardo; MELO, Marlene Catarina O.L. (Orgs.). *Gerência em ação: singularidades e transformações no trabalho dos gerentes*. Rio de Janeiro: FGV, 2005. p.215-252.