

**A INFLUÊNCIA DE CULTURAS NACIONAIS EM UM MODELO DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO COM FOCO NO APRENDIZADO Estudo de Caso com Brasileiros Transferidos para o Exterior**

**WILLIAN SEII**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

will\_seii@hotmail.com

**LARISSA DE PAIVA ALMEIDA**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

larissadepaivaalmeida@gmail.com

**RAFAEL DOS SANTOS AQUINO**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

aquino.ras@gmail.com

## **Introdução**

É crescente a importância acadêmica para o tema gestão de aprendizagem intercultural (Eisenberg, 2013). A influência da cultura nacional (Hofstede, 2010) no processo de transferência de conhecimento vem sendo estudada em diferentes contextos nacionais (El Din Nafie, 2012; Wende, 2008; Michailova, 2006). Organizações devem se preocupar em não apenas produzir conhecimento, mas também garantir sua transferência e aprendizado, inclusive em situações interculturais (Michailova, 2006).

## **Problema de Pesquisa e Objetivo**

O artigo objetiva avaliar, qualitativamente, se o modelo conceitual de aprendizado intercultural de A. Kayes et al. (2005) opera de forma universal com gerentes de uma multinacional transferidos para culturas nacionais distintas daquela de seu país de origem. A questão de pesquisa examina se o modelo de Kayes funciona igualmente em qualquer cultura, se os sete estágios ocorrem em qualquer contexto cultural, e finalmente, se o tempo de residência altera a forma em que os sete estágios operam.

## **Fundamentação Teórica**

As dimensões culturais de Hofstede (2010) oferecem uma forma padronizada para medir diferenças culturais, e permitem reduzir o foco nas complexidades do tema cultura (Shenkar, 2001). Pesquisadores têm utilizado as dimensões de Hofstede em uma variedade de projetos de pesquisa, incluindo sobre transferência de conhecimento. Autores como Michailova (2006) argumentam que importantes diferenças e semelhanças culturais entre países impactam no compartilhamento do conhecimento dentro das organizações.

## **Metodologia**

Adotou-se o método Estudo de Caso. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas a partir de amostra teórica com quatro gerentes brasileiros transferidos para os Estados Unidos e República Tcheca, por uma mesma multinacional americana da indústria de tecnologia da informação. Os países foram selecionados por apresentarem diferenças significativas em proximidade e distância em relação à cultura brasileira, permitindo examinar o modelo de Kayes em operação em dois contextos culturais distintos.

## **Análise dos Resultados**

Há proximidade cultural entre Brasil e Rep. Tcheca para as dimensões de Individualismo (IDV), Masculinidade (MAS) e Prevenção de Incertezas (UAI); enquanto Brasil e EUA apresentam proximidade em Orientação para Longo Prazo (LTO) e Indulgência (IND). Sobre Distância de Poder (PDI), o Brasil apresenta-se distante destes dois países. As dimensões culturais de Hofstede (2010) IDV, MAS, IND e PDI demonstraram influenciar as experiências de aprendizado de brasileiros atuando na Rep. Tcheca e nos EUA.

## **Conclusão**

O modelo de A. Kayes et al. (2005) com sete estágios de aprendizagem entre culturas se apresentou coincidente com relatos de entrevistados que trabalham em duas culturas relativamente diferentes da brasileira. Os sete estágios não foram necessariamente identificados em cada entrevista; e não sofrem influência significativa do fator tempo de residência no país. Todavia, os estágios sofrem influência de diferentes culturas nacionais e, portanto, operam de forma diferenciada, e não universal.

## **Referências Bibliográficas**

- Hofstede et al. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3a. Edição). Estados Unidos: McGraw-Hill.
- Kayes, A. et al. (2005). *Transferring Knowledge across Cultures: A Learning Competencies Approach*. *Performance Improvement Quarterly*, 4, pp. 87-100.
- Miles & Huberman (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook* (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Yin (2014). *Case study research: design and methods* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

# **A INFLUÊNCIA DE CULTURAS NACIONAIS EM UM MODELO DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO COM FOCO NO APRENDIZADO**

## **Estudo de Caso com Brasileiros Transferidos para o Exterior**

### **I. INTRODUÇÃO**

O editorial do periódico *Academy of Management Learning & Education* (Eisenberg & Hartel, 2013) endereça sobre a crescente importância acadêmica para o tema gestão de aprendizagem intercultural. Com mercados e organizações cada vez mais integrados em nível mundial, gerentes e executivos estão expostos a uma multiplicidade de culturas e a um novo cenário em que culturas nacionais moldam não somente interações sociais e comportamentos, mas também atividades organizacionais ligadas ao conhecimento e aprendizagem.

O conhecimento é reconhecido pela Teoria Baseada em Recursos (Barney, 1991) como um dos recursos mais importantes para uma firma e é o ativo mais seguro para alcançar vantagem competitiva (Nonaka, 1991). Neste contexto, organizações devem se preocupar em não apenas produzir conhecimento, mas também garantir sua transferência e aprendizado, inclusive entre subsidiárias internacionais, uma vez que há grande assimetria na distribuição e absorção de conhecimento pelas organizações (Michailova & Hutchings, 2006).

Transferir e adquirir conhecimento entre colaboradores de subsidiárias localizadas em diferentes países e com contexto cultural diverso é ainda mais desafiador (Chen, 2012). Segundo Nonaka & Takeuchi (1995), o uso de expatriados tem sido um dos principais mecanismos utilizados para realizar a transferência e aprendizado de conhecimento dentro das organizações. Expatriados ou funcionários transferidos estão separados não apenas por barreiras geográficas, mas também culturais. Empresas localizadas em diferentes países são influenciadas por culturas nacionais distintas (Hofstede, 1993) e essas se apresentam como grandes barreiras para a transferência de conhecimento (Ruggles, 1998).

A influência da cultura nacional no processo de transferência de conhecimento vem sendo estudada de diferentes maneiras e em diferentes contextos nacionais (El Din Nafie, 2012; Wende & Voigt, 2008; Michailova & Hutchings, 2006). Em particular, A. Kayes, D. Kayes & Yamazaki (2005) desenvolveram um modelo de sete estágios para transferência de conhecimento intercultural com foco na aprendizagem a partir de pesquisas sobre competências de aprendizagem interculturais. Este modelo foi concebido através de revisão bibliográfica, mas não foi testado empiricamente e tão pouco em geografias diferentes.

Nesse contexto, este artigo se propõe a avaliar e confrontar, qualitativamente, se o modelo proposto por A. Kayes et al. (2005) tem aderência universal às experiências interculturais de aprendizagem de brasileiros transferidos ao exterior, de forma a discutir a capacidade de generalização do modelo teórico.

A metodologia de pesquisa para este estudo adota a abordagem qualitativa e o método de Estudo de Caso. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas a partir de amostra teórica com quatro gerentes brasileiros transferidos para os Estados Unidos e República Tcheca, por uma mesma multinacional americana da indústria de tecnologia da informação. Estes países foram selecionados por apresentarem diferenças significativas em proximidade e distância em relação à cultura brasileira, permitindo-se assim, examinar o modelo de Kayes em operação em dois contextos culturais distintos.

A estrutura deste artigo abrange a apresentação do Objetivo e Problema de Pesquisa; revisão de literatura sobre Cultura Nacional, Transferência de Conhecimento com foco no aprendizado e descrição do Modelo de A. Kayes et al. (2005) no capítulo de Fundamentação Teórica; detalhamento da Metodologia; Análise dos Resultados individuais de cada entrevista e análise cruzada e comparativa entre as entrevistas; e Conclusão, com discussões sobre limitações da pesquisa e estudos futuros.

## II. OBJETIVO E PROBLEMA DE PESQUISA

O objetivo deste artigo consiste em avaliar, qualitativamente, se o modelo conceitual de A. Kayes et al. (2005) opera de forma universal com gerentes de multinacionais transferidos para culturas nacionais distintas daquela de seu país de origem. A questão de pesquisa examina se o modelo de Kayes funciona igualmente em qualquer cultura, se todos os sete estágios ocorrem em qualquer contexto cultural, e finalmente, se o fator tempo de residência no país-anfitrião provoca alterações na forma em que os sete estágios operam.

É esperado, pelos autores deste artigo, que o modelo teórico proposto por A. Kayes et al. (2005) - até então não avaliado empiricamente por outros estudos -, não apresente a mesma dinâmica de funcionamento em países com significativa distância cultural. De forma mais específica, os setes estágios propostos por A. Kayes et al. (2005) não necessariamente ocorrem durante o aprendizado no processo de transferência de conhecimento; e para cada estágio, os resultados podem ser diferentes de acordo com a cultura nacional.

## III. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### Culturas Nacionais e suas Diferenças

O conceito antropológico de cultura - proposto pelo fundador da antropologia cultural Edward B. Tylor (1871) - é definido como um “complexo total de conhecimentos, crenças, artes, moral, leis, costumes e quaisquer outras aptidões e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade”. Definições mais recentes não se distanciam deste conceito seminal e expõem a complexidade ao abordar cultura, ao tratar da construção de multicamadas, frequentemente comparada à metáfora da cebola, com valores culturais em seu centro, e práticas, tradições, artefatos, leis e costumes sendo representados pelas diferentes camadas (Taras, Steel, & Kirkman, 2010).

Ao tratar de nações, o conceito é facilmente delimitado por Fleury & Sampaio (2002, p. 293), que definem cultura nacional como “crenças e valores, expressos ou não em elementos simbólicos, adquiridos por uma pessoa socializada em determinada nação ou região”.

Devido à complexidade de estudos em cultura, os paradigmas em estudos culturais podem ser organizados em torno do tripé Estrutura, Padrão e Processo (Lowe, Moore, & Carr, 2007). Para Capra (1997), Padrão é a configuração dos relacionamentos interpessoais que provêm ao sistema cultural suas características essenciais; Processo envolve a consciência humana de levar adiante os elementos culturais de um pequeno grupo através da comunicação e linguagem; e Estrutura é meramente a manifestação do “processo” de tangibilização do “padrão” de organização de um sistema cultural.

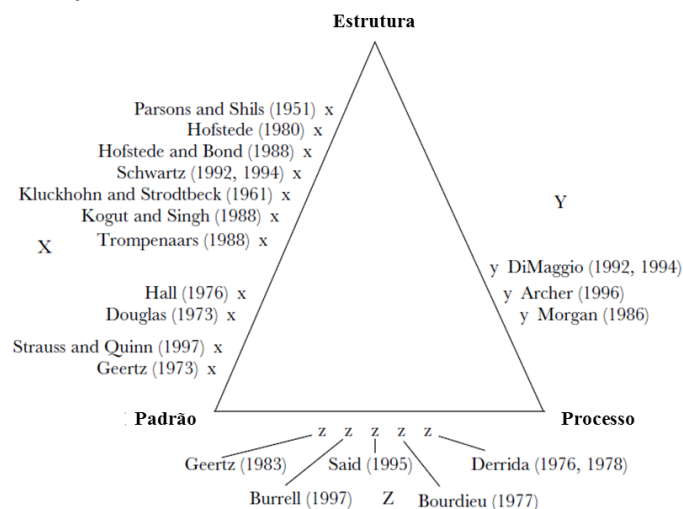


Figura 1 – Mapeamento de paradigmas em estudos de cultura. Fonte: Lowe et al. (2007, p. 243).

Considerado o objetivo desta pesquisa, que visa examinar a influência de diferentes culturas nacionais no modelo conceitual de A. Kayes et al. (2005), o paradigma a ser utilizado relaciona-se à Estrutura, uma vez que permite tangibilizar as diferenças culturais. Neste ponto do tripé posicionam-se pesquisadores como Hofstede (1980), que desenvolveu um modelo universal para a estrutura de valores éticos fenomenológicos e para permitir a comparação entre diferentes culturas nacionais (Lowe et al., 1997).

Geert Hofstede, antropologista e psicólogo social holandês, criou um novo paradigma em estudos de diferenças culturais, com base em pesquisa realizada pela IBM na década de 1970: um modelo de quatro dimensões para culturas nacionais, posteriormente ampliado e atualizado (duas novas dimensões foram adicionadas). O modelo tornou-se um pilar para pesquisas sobre comparações de culturas, fornecendo bases para diversos estudos em outras disciplinas, incluindo gestão internacional (Minkov & Hofstede, 2011).

A base do modelo multidimensional de Hofstede originou-se de uma análise de 116.000 questionários aplicados em empregados da multinacional IBM em 72 países. Hofstede argumenta que muitas diferenças nacionais em valores relacionados ao trabalho, crenças, normas, e autodescrições, assim como várias variáveis sociais, podem ser amplamente explicadas estatisticamente através de dimensões de cultura nacional. As dimensões de Hofstede foram construídas para endereçar problemas básicos que as sociedades têm que lidar (Minkov & Hofstede, 2011), e são apresentadas na Tabela 1:

<b>Dimensões Culturais</b>	<b>Descrição</b>
Distância de Poder <i>Power Distance (PDI)</i>	Grau com que pessoas com menor poder aceitam e esperam que exista desigualdade na sociedade. Altos pontos nesta dimensão indicam aceitação de hierarquia.
Individualismo-Coletivismo <i>Individualism vs. Collectivism (IDV)</i>	Grau de expectativas em relação aos cuidados de um grupo social. Altas pontuações refletem indivíduos que esperam cuidar apenas de si mesmos e de seus entes mais próximos.
Masculinidade-Feminilidade <i>Masculinity vs. Femininity (MAS)</i>	Grau de valorização de conquistas, heroísmo, assertividade e recompensa material pelo sucesso. Altos pontos indicam masculinidade e valorização dos atributos acima.
Prevenção de Incertezas <i>Uncertainty Avoidance Index (UAI)</i>	Grau ao quais membros de uma cultura sentem-se ameaçados por ambiguidade ou situações desconhecidas. Países com alta pontuação possuem códigos mais rígidos de crenças e comportamentos.
Orientação para Longo Prazo-Curto Prazo <i>Long Term Orientation versus Short Term Normative Orientation (LTO)</i>	Grau de priorização entre passado e futuro. Sociedades com baixa pontuação preferem manter tradições e normas enquanto observam mudanças sociais com desconfiança. Alta pontuação indica encorajamento às mudanças.
Indulgência-Restrição <i>Indulgence versus Restraint (IND)</i>	Grau em que uma sociedade se permite gratificações e atividades de lazer e para aproveitar a vida. Restrição refere-se às sociedades que controlam seus desejos e impulsos.

Tabela 1 – As Dimensões Culturais de Hofstede  
Fonte: Hofstede et al. (2010).

As dimensões culturais de Hofstede oferecem uma forma padronizada para medir diferenças culturais. Trata-se de um constructo que oferece uma ferramenta conveniente que permite reduzir o foco nas complexidades do tema cultura (Shenkar, 2001). Os pontos de cada dimensão variam de 0 e 100, e são construídos de forma relativa a outras culturas. Explicitadas as dimensões culturais consideradas neste estudo, torna-se prático compreender diferenças culturais existentes entre países como Brasil, Estados Unidos e República Tcheca.

A figura 2 permite visualização de diferenças nas dimensões culturais entre os países. De acordo com Hofstede et al. (2010), brasileiros apresentam a mais alta pontuação entre os três países para Distância de Poder, ou seja, há maiores expectativas sobre a responsabilidade e

autoridade do chefe, e símbolos de poder são importantes artefatos para indicar a posição social ou hierárquica. Por outro lado, brasileiros apresentam a mais baixa pontuação em Individualismo – estes se apoiam em grupos sociais de amigos ou familiares, e no trabalho, a construção de relacionamentos e aquisição de confiança através de interações pessoais mostra-se muito importante. Convém notar que valores relacionados à qualidade de vida estão relacionados à dimensão Feminilidade, e não ao Coletivismo. Outro exemplo ilustrativo das diferenças refere-se à baixa pontuação em Indulgência para os tchecos. Neste sentido, tchecos não colocam muita ênfase nas atividades de lazer e possuem a percepção que suas ações são limitadas por normas sociais, e sentem que a indulgência é algo negativo. Ainda sobre os tchecos, possuem a mais alta pontuação em Orientação para o Longo Prazo: são pragmáticos e entendem que verdades dependem da situação, contexto e tempo, adaptam tradições para as novas condições existentes. Sobre os Estados Unidos, é válido ressaltar a baixa pontuação em Prevenção de Incertezas. Os americanos aceitam melhor novas ideias ou novos produtos e estão mais abertos a tentar algo novo, sejam em tecnologia ou negócios.

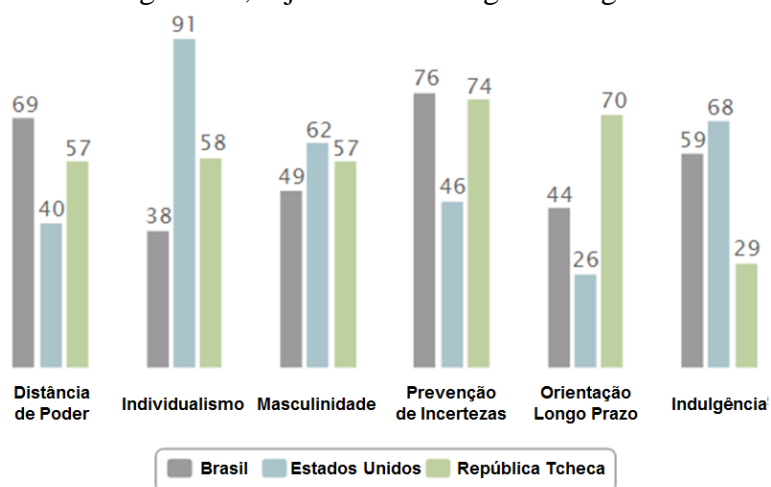


Figura 2: Comparação das Dimensões de Hofstede: Brasil, Estados Unidos e República Tcheca.  
Fonte: Hofstede et al. (2010)

## Transferência de Conhecimento e Cultura Nacional

Conhecimento é um conceito de variadas facetas com significados em diferentes camadas. Este artigo adota o conceito da epistemologia tradicional, que define Conhecimento como ‘verdades justificáveis’. Trata-se de um processo humano e dinâmico de justificação de crenças pessoais para obtenção da ‘verdade’ (Nonaka, 1994).

Ao se tratar da transferência de conhecimento, há quatro determinantes importantes: características do conhecimento, características dos emissores do conhecimento (capacidade de disseminação), características dos receptores do conhecimento (capacidade de absorção), e características dos relacionamentos entre emissores e receptores (Minbaeva, 2007). A autora reforça que as características dos indivíduos envolvidos e as características do contexto em que a transferência de conhecimento ocorre são importantes considerações para compreender plenamente o processo de transferência.

Ao compreender sobre as características de conhecimento explícito e tácito existentes no ‘receptor’ do conhecimento, seu histórico, contexto social, estilo de aprendizagem, língua, cultura e tradições, os ‘emissores’ de conhecimento acabam por de fato adquirir para si mesmos uma carga valiosa de conhecimento. Este conhecimento passa a auxiliar tanto o emissor como o receptor no alinhamento de entendimentos, tornando a transferência de conhecimento mais efetiva e aprimorando o processo de aprendizado de ambos os lados. Desta forma, a transferência de conhecimento deve ocorrer como um processo de duas vias entre a pessoa que ensina e a que aprende (Chen, 2012).

Caso estes indivíduos encontrem-se localizados em diferentes países e com contexto cultural diverso, transferir conhecimento é ainda mais desafiador (Chen, 2012). Para este desafio, o uso de expatriados tem sido um dos principais mecanismos utilizados para realizar a transferência de conhecimento dentro das organizações (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Empresas localizadas em diferentes países são influenciadas por culturas nacionais distintas (Hofstede, 1993), que se apresentam como grandes barreiras para a transferência de conhecimento (Ruggles, 1998).

Na transferência de conhecimento em multinacionais, cultura é considerada uma das mais impactantes variáveis contextuais. Diferentes estudos abordam o impacto da cultura na transferência de conhecimento: impactos positivos existem onde sinergias culturais ocorrem, e impactos negativos são evidentes quando a distância cultural é significativa (Qin & Ramburuth, 2008); elementos culturais afetaram a transferência de conhecimento durante um projeto de terceirização (Wende & Voigt, 2008), fatores como conhecimento explícito e tácito e dimensões culturais (distância de poder e individualismo/coletivismo) são preocupações em práticas de compartilhamento de conhecimento (Perervus, 2013).

Pesquisadores têm utilizado as dimensões de Hofstede em uma variedade de projetos de pesquisa, incluindo sobre transferência de conhecimento. Michailova & Hutchings (2006) apresentaram proposições teóricas sobre compartilhamento de conhecimento na China e Rússia com base nas doutrinas de Hofstede. Os autores argumentam que importantes diferenças e semelhanças culturais entre os dois países impactam no compartilhamento do conhecimento dentro das organizações chinesas e russas, com destaque para a dimensão de individualismo.

Considerada a importância da cultura na transferência de conhecimento, a efetividade de treinamentos sobre interculturalidade tem sido estudada por autores como Puck, Kittler, & Wright (2008), Tung (1981) e Waxin & Panaccio (2005). Surpreendentemente, treinamentos sobre cultura realizados antes da partida do expatriado têm pouco ou nenhum efeito em adaptações no trabalho, nas interações ou em geral. Com frequência, expatriados aprendem a lidar com questões culturais sem treinamento formal sobre habilidades interculturais (Puck, Kittler, & Wright, 2008). Trata-se de um processo com grande probabilidade de ocorrer fora de um sistema formal de educação; o aprendizado intercultural naturalmente ocorre através do aprendizado empírico (Yamazaki & Kayes, 2004; Kolb, 1984).

A Teoria do Aprendizado Empírico (Kolb, 1984) foca em como indivíduos partem de experiências vívidas no mundo real para resolverem problemas, avaliando eventos do dia-a-dia, para criar novo conhecimento. A habilidade de aprender através da experiência e, portanto, a habilidade para aumentar a capacidade de absorção de conhecimento para as organizações apoia-se sobre habilidades individuais (Cohen & Levinthal, 1990).

A absorção de conhecimento entre culturas é resultado de interações com pessoas de diferentes culturas e requer novas formas de compreensão e interpretação, sendo primordialmente um processo de aprendizado através da experiência. O conhecimento é adquirido, processado e utilizado através de relações interpessoais (D. Kayes, A. Kayes, & Yamazaki, 2005).

### **Modelo de A. Kayes et al. (2005) para Transferência de Conhecimento entre diferentes Culturas Nacionais, com foco no Aprendizado**

A. Kayes et al. (2005) desenvolveu um modelo teórico de sete estágios para aprendizado empírico entre diferentes culturas nacionais, a partir da evolução de estudos anteriores sobre competências essenciais para absorção de conhecimento entre culturas (D. Kayes et al., 2005) e competências para adaptações bem-sucedidas de expatriados através de uma abordagem empírica para aprendizado entre culturas (Yamazaki & Kayes, 2004).

Estes autores realizaram uma extensa revisão da literatura empírica sobre adaptações de expatriados, de forma que 73 competências interculturais foram identificadas para posterior tratamento estatístico e clusterização em nove grupos. Estes nove grupos foram examinados sob a luz da Teoria de Aprendizado Empírico de Kolb (1984) e suas doze competências de aprendizagem. Neste processo, dois grupos foram separados por apresentarem maior afinidade com desenvolvimento do que aprendizagem. Sete competências foram então confirmadas (Yamazaki & Kayes, 2004), que conduziram posteriormente ao desenvolvimento teórico de um modelo de sete estágios para aprendizagem entre diferentes culturas nacionais (A. Kayes et al., 2005).

Este modelo de sete estágios descreve um processo de aprendizagem que navega entre a cultura local do país-destino (“cultura anfitriã”) e a cultura do país de origem (“cultura de origem”). A. Kayes et al. (2005) ressalta que o modelo é uma simplificação: cada um dos estágios são processos em andamento, não ocorrem necessariamente nesta ordem e os ciclos podem ocorrer múltiplas vezes. O modelo pode ser visualizado na figura 3.

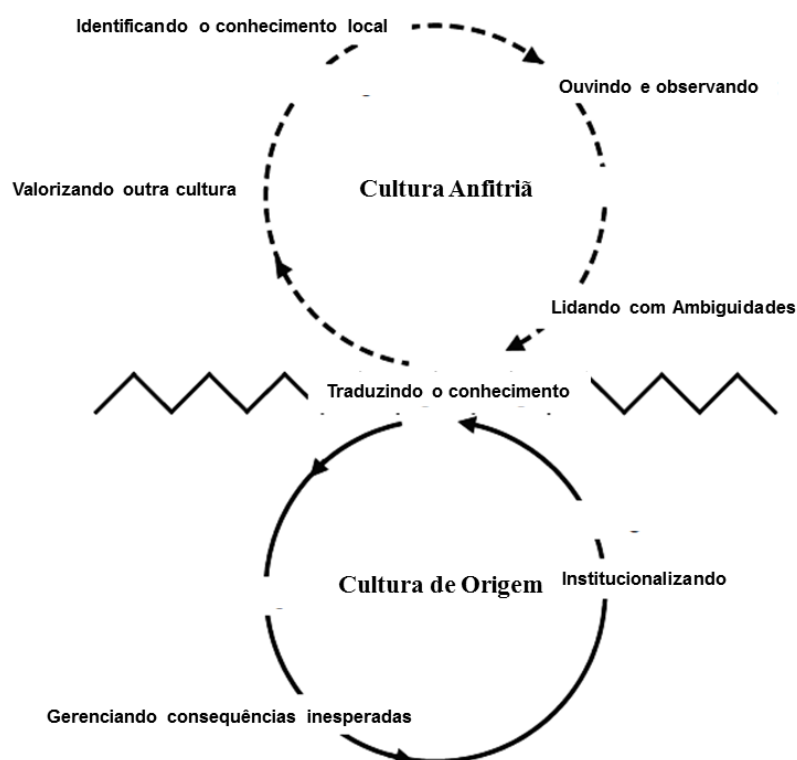


Figura 3: Transferência de Conhecimento entre Culturas como um Processo de Aprendizado  
 Fonte: A. Kayes et al. (2005, p. 95)

A descrição de cada um dos estágios é apresentada na Tabela 2:

Os Sete Estágios	Descrição
1. Valorizando outra cultura	O reconhecimento que outra cultura é um potencial campo para novos aprendizados é essencial. Requer um estado mental aberto a novas práticas, abordagens, ideias ou conhecimento. Sensibilidade e apreciação de outra cultura são fundamentais para navegar neste estágio com sucesso.
2. Identificando o conhecimento local	O conhecimento local é base fundamental para coleta de informações relevantes, atuais e confiáveis. O mapeamento do conhecimento local exige relacionamentos com pessoas de características diferentes e paciência no caso de potenciais desentendimentos.



3.	Ouvindo e observando	Uma vez identificada uma oportunidade de aprendizagem, o entendimento em detalhes, contextualizado, passa a ser importante. Ouvir e observar consiste em coletar o máximo de informações possíveis sem juízos de valor sobre a imediata relevância. Este estágio demanda paciência, não criar juízos de valor ou preconceitos e atenção aos detalhes.
4.	Lidando com ambiguidades	Detalhes e implicações podem assumir níveis de relevância diferentes de acordo com a cultura. Lidar com ambiguidades requer identificar e selecionar quais informações são importantes, assim como organizar e enquadrar o conhecimento para facilitar o entendimento.
5.	Traduzindo o conhecimento	Traduzir uma ideia entre diferentes culturas requer o entendimento da língua em seu contexto. Trata-se de um estágio baseado na língua e a transferência de conhecimento entre culturas é tanto uma tradução da linguagem como uma tradução da própria cultura. Ao reconhecer que o conhecimento se desfragmenta neste estágio, é possível compreender a adaptabilidade inerente ao processo.
6.	Gerenciando consequências inesperadas	Possivelmente o conhecimento pode perder importantes elementos inerentes ao longo do processo, e o conhecimento adquirido pode estar tecnicamente correto, mas culturalmente não válido. Esse estágio requer focar nas implicações práticas de uma ideia, e a habilidade de apoiar outras pessoas, apesar de possíveis dúvidas existentes.
7.	Institucionalizando	O conhecimento é institucionalizado através de ações, palavras e até mesmo estabelecimento de orçamentos dentro das organizações. Institucionalizar significa repetir diversas vezes estes estágios à medida que há alterações e adaptações nas organizações, de forma que o conhecimento se consolide e não pereça mediante pequenas mudanças.

Tabela 2: Sete Estágios para Transferência de Conhecimento entre Culturas.  
Fonte: A. Kayes et al. (2005)

O mapeamento destes estágios permite identificar quais merecem mais atenção e quais podem causar problemas em um processo de transferência de conhecimento. Ao reconhecer a criticidade de cada estágio, profissionais podem focar suas habilidades para obterem sucesso na transferência de conhecimento com foco no aprendizado (A. Kayes et al, 2005).

#### IV. METODOLOGIA

##### Método, Objeto de Estudo e Unidade de Análise

Considerada a natureza da pergunta de pesquisa e o acesso aos profissionais transferidos ao exterior de uma multinacional americana da indústria de tecnologia da informação, adotou-se o método de Estudo de Caso para esta pesquisa. Conforme recomendado por Yin (2014), o Estudo de Caso é apropriado quando se examinam questões de pesquisa relacionadas ao “como” e “por que” dentro do contexto de um fenômeno de interesse, e envolvendo pessoas que se encontram acessíveis e são capazes de lembrar eventos com relativa acuracidade. O Estudo de Caso desta multinacional permitiu um entendimento detalhado e aprofundado do fenômeno de interesse.

O fenômeno de interesse, ou objeto de estudo, é o profissional brasileiro em nível gerencial transferido para o exterior, que possivelmente adquire e desenvolve conhecimento tão necessário para auxiliar multinacionais em fatores interculturais de gestão (Park, 2014).

A unidade de análise desta pesquisa focaliza no processo de aprendizado ao longo da transferência de conhecimento que ocorre em um país estrangeiro.

##### Amostra Teórica e Coleta de Dados

Uma amostra teórica (Eisenhardt, 1989) foi estruturada para estabelecer a seleção de quatro perfis correspondentes a cada quadrante apresentado na Tabela 3, com o objetivo de enriquecer a análise ao maximizar diferenças e semelhanças observadas a partir das experiências relatadas por cada profissional.

Quatro entrevistas semiestruturadas foram realizadas com quatro gerentes brasileiros de uma mesma multinacional americana da indústria de tecnologia da informação. Todos estes gerentes brasileiros foram funcionários da subsidiária brasileira antes de serem transferidos para o exterior. Dois destes profissionais estão residindo nos Estados Unidos, atuando em escritórios regionais, diferentes do escritório-matriz. Outros dois profissionais residem na República Tcheca. Ressalta-se que os Estados Unidos são o país-sede da multinacional, implicando em uma sobreposição mais acentuada entre cultura nacional e cultura organizacional. Com base nas dimensões culturais de Hofstede et al. (2010), estes dois países foram selecionados por apresentarem diferenças significativas em proximidade e distância em relação à cultura brasileira, permitindo-se assim, analisar influências da cultura nacional no processo de aprendizado.

		Maximizar diferenças	
		Transferido para Estados Unidos	Transferido para República Tcheca
Maximizar semelhanças	Reside no país-destino há mais de 1 ano	Entrevista A1	Entrevista B1
	Reside no país-destino há menos de 1 ano	Entrevista A2	Entrevista B2

Tabela 3: Amostra Teórica utilizada neste Estudo de Caso (preparado pelos autores)

Entre os gerentes que atuam em um mesmo país, um é residente há mais de um ano e outro há menos de um ano. Tal discriminação objetiva verificar diferenças no processo de aprendizado em função do tempo de vivência e de experiência profissional na cultura anfitriã.

O recrutamento dos entrevistados foi realizado por um dos autores deste artigo, que é também profissional da subsidiária brasileira. As entrevistas foram realizadas entre 22 de junho de 2016 e 7 de julho de 2016 através de vídeo conferência (via *Skype*), tiveram duração média de uma hora e foram gravadas em áudio com consentimento formal dos entrevistados. O protocolo de campo se utilizou de perguntas semiestruturadas, de forma a compreender o dia-a-dia dos profissionais e a cobrir os sete passos do modelo de A. Kayes et al. (2005) apresentado no referencial teórico.

### **Análise dos Dados e Critérios de Qualidade**

Para análise qualitativa dos dados, os arquivos de áudio, anotações de campo, codificações e tabelas de análise foram organizados em um banco de dados. Os relatos de cada entrevistado foram organizados em quatro matrizes 7x6 codificadas com os sete estágios de A. Kayes et al. (2005) nas colunas e as seis dimensões de Hofstede et al. (2010) nas linhas. Em seguida, cada matriz foi analisada individualmente por cada um dos três pesquisadores ('intra-entrevista'), para posteriormente realizarem a análise cruzada das entrevistas ('inter-entrevistas'), conforme os dois estágios propostos por Miles & Huberman (1994). Finalmente, as análises realizadas foram discutidas em grupo formado com os três pesquisadores, para convergência das conclusões finais.

Os seguintes critérios de qualidade de pesquisa (Yin, 2014) foram observados:

- Validade interna: utilização da técnica de Combinação de Padrão (padrão teórico previsto antes da coleta de dados vs. padrão baseado nas descobertas empíricas);
- Validade externa: aplicação da lógica de replicação (literal e teórica) na amostra;
- Confiabilidade: construção de base de dados com áudios das entrevistas e roteiro de campo com base na literatura;
- Validade do constructo: utilização de triangulação dos pesquisadores (dois pesquisadores participaram de cada entrevista, análises foram realizadas independentemente pelos três pesquisadores e posteriormente comparadas).

## V. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A amostra teórica e o roteiro das entrevistas foram estruturados para realização de três principais análises: (a) influência das seis dimensões de cultura de Hofstede nos sete estágios propostos por A. Kayes et al. (2005), (b) aderência do modelo de Kayes em duas diferentes culturas nacionais, e (c) influência de tempo de residência no país-anfitrião no processo de Kayes. A análise (a) será apresentada na sessão de análises individuais das entrevistas, e as análises (b) e (c) serão apresentadas na sessão de análise cruzada das entrevistas.

Convém destacar, antes do detalhamento de cada entrevista, que os sete estágios não foram necessariamente identificados em cada entrevista; e nem todas as seis dimensões culturais de Hofstede também foram necessariamente observadas nos exemplos relatados pelos entrevistados.

### Análise dos Distanciamentos e Proximidades Culturais

Para realização das análises entre diferentes culturas nacionais, fez-se necessário analisar as distâncias e proximidades culturais entre Brasil e (i) Estados Unidos e (ii) República Tcheca. Considerada a escassa referência na literatura sobre métodos para comparação de distâncias culturais em relação a determinado país, os autores deste artigo basearam-se na premissa básica estabelecida por Hofstede et al. (2010) - culturas somente podem ser medidas em bases comparativas -, para definir quais dimensões culturais dos países-anfitriões apresentam relativa proximidade ou distanciamento em relação à cultura brasileira.

#### Distância de Poder (PDI):

	1Q	2Q	3Q	4Q			
	-58	-29	-12	-6	0	31	
AUT		USA	CZE	25%	BRA	25%	SLK

#### Coletivismo – Individualidade (IDV):

	1Q	2Q	3Q	4Q		
	-26	0	20		53	
VEN		25%	BRA	25%	CZE	USA

#### Feminidade – Masculinidade (MAS):

	1Q	2Q	3Q	4Q			
	-44	0	8	13	51		
SWE		25%	BRA	25%	CZE	USA	SLK

#### Prevenção de Incertezas (UAI):

	1Q	2Q	3Q	4Q			
	-68	-30	-8	-2	0	24	
SIN		USA	25%	CZE	BRA	25%	GRE

#### Orientação para Curto Prazo – Longo Prazo (LTO):

	1Q	2Q	3Q	4Q			
	-35	-18	0	4	26	56	
AFW		USA	25%	BRA	25%	CZE	KOR

#### Restrição – Indulgência (IND):

	1Q	2Q	3Q	4Q			
	-59	-30	-13	0	9	41	
PAK		CZE	25%	BRA	USA	25%	VEN

Figura 4: Cálculo das Diferenças de Pontuação entre Brasil e Países, e Posição por Quartil (base 65 países)  
Fonte: produzido pelos autores. BRA = Brasil, CZE = República Tcheca, USA = Estados Unidos.

A partir do banco de dados com as seis dimensões para 65 países (Hofstede & Hofstede, 2016), seguiu-se o seguinte procedimento para cada dimensão: (1) cálculo das diferenças de pontos entre Brasil e os 65 países, - Brasil inclusive; (2) ordenação por pontos de diferença dos 65 países, (3) identificação da mediana, (4) identificação dos quartis. Em seguida, (5)

identificação do Brasil neste ordenamento, (6) identificação dos países-anfitrião. Caso o país-anfitrião posicione-se entre os 50% (25% à esquerda + 25% à direita) mais próximos da posição do Brasil, este país possui relativa proximidade cultural. Caso o país-anfitrião não esteja nestes 50%, este possui relativo distanciamento cultural. Esta abordagem dicotômica corrobora com o relativismo necessário e facilita a definição de proximidade e distanciamento. O resultado deste procedimento de análise é apresentado na figura 4.

Enquanto há proximidade cultural entre Brasil e República Tcheca para IDV, MAS e UAI, há distanciamento entre Brasil e Estados Unidos para estas mesmas dimensões. Já em LTO e IND, há proximidade cultural entre Brasil e Estados Unidos, e distanciamento entre Brasil e República Tcheca. Por apresentarem características opostas em cinco das seis dimensões, República Tcheca e Estados Unidos são notadamente dois relevantes países para se examinar a universalidade do Modelo de A. Kayes et al. (2005).

#### **Análise da Entrevista A1: Residente nos Estados Unidos, Iowa; mais de 1 ano**

O entrevistado possui 34 anos, reside e trabalha nos Estados Unidos desde abril de 2013 com esposa e dois filhos. Possui posição gerencial e lidera um time de 49 pessoas, na maioria norte-americanas. Após sua transferência para Iowa, possui atualmente contrato local.

*Realizou fácil adaptação social, tanto no trabalho como na vida pessoal.* Em função da constante interação com locais, tanto no trabalho (funcionários, chefe, pares e clientes são norte-americanos) como na vida pessoal (pratica esportes como futebol e tênis com locais), o entrevistado tem identificado o conhecimento local e valorizado os costumes locais. Tais atividades facilitam a adaptação no que tange à dimensão coletivista da cultura brasileira.

*Houve percepção de diferenças ao ser ensinado sobre novos conhecimentos e na forma de comunicação.* Notou que norte-americanos são mais diretos e “frios” ao ensinar um novo conteúdo, aparentando arrogância para outras culturas. Tal afirmação deve-se ao fato de locais não perguntarem se tudo foi compreendido, se há necessidade de nova explicação; o conhecimento é transmitido e há um pressuposto que o aprendiz deve buscá-lo sozinho. O entrevistado relatou ter trabalhado quinze horas por dia e estudado de madrugada nos primeiros meses de trabalho, para poder atingir o nível de conhecimento necessário para seu trabalho. Neste ponto, observa-se clara influência da dimensão de individualismo, uma vez que o brasileiro compreendeu a necessidade de buscar individualmente o nível de conhecimento que julgava necessário e esperado por seus clientes, superiores e pares.

*Outras diferenças foram identificadas em relação ao horário de almoço e férias.* Ao ouvir e observar, o entrevistado notou que o horário de almoço não é um momento de socialização e tão pouco de indulgência, e que cobrir férias não é uma prática comum. A influência da dimensão individualismo é novamente notada neste relato.

#### **Análise da Entrevista A2: Residente nos Estados Unidos, Texas; menos de 1 ano**

O entrevistado possui 37 anos, reside e trabalha no Texas (seu escritório-base e residência localizam-se em cidade diferentes) desde julho de 2015 com esposa e um filho de três anos. Possui posição gerencial e não lidera um time. Encontrou oportunidade interna no exterior e transferiu-se através de efetivação de contrato local.

*Exerce suas atividades de casa (home office), sem necessidade de ir ao escritório.* Em função desta particularidade, não há interação física diária com colegas de trabalho nem com seu chefe, apenas via telefone e vídeo conferências. Trata-se de uma configuração de trabalho diferente no exterior que impõe um outro contexto para o processo de aprendizado em estudo.

*Identificar o conhecimento local, ouvir e observar pode não ocorrer de forma contínua no tempo.* Devido ao *home office*, há menos oportunidades para interagir com locais e observá-los em circunstâncias como horário de almoço ou conversas no fim do expediente. Entretanto, esta situação não impede a ativação destes estágios, eles apenas ocorrem de forma mais limitada e sem interação física, apenas virtual.

*Assertividade e relação contratual são aspectos marcantes.* A assertividade, relacionada à dimensão Masculinidade e a menor Distância de Poder, é percebida através de e-mails com mensagens mais diretas e curtas, sem o formalismo existente no Brasil. A relação contratual, não baseada em relacionamentos, está associada às características das dimensões de Masculinidade e Individualismo.

#### **Análise da Entrevista B1: Residente na República Tcheca; mais de 1 ano**

O entrevistado possui 53 anos, reside e trabalha na República Tcheca desde setembro de 2014, com esposa e sem filhos. Possui posição gerencial técnica como arquiteto de tecnologia da informação e não gerencia pessoas. Transferiu-se para o exterior, com contrato permanente de trabalho, a convite da subsidiária tcheca, em função de projeto de transferência de conhecimento realizado anteriormente no país. Fala inglês, mas não fala tcheco. O escritório possui funcionários de aproximadamente 100 nacionalidades, entre italianos, indianos, franceses, americanos, brasileiros, e inclusive tchecos.

*O maior impacto percebido foi em relação à Dimensão Individualismo.* Desde sua chegada, o entrevistado sentiu falta de receptividade por parte dos tchecos, esperava ter recebido algumas informações que julgava essenciais e acabou por tomar a iniciativa de constantemente perguntar a estrangeiros e locais sobre determinadas questões.

*Mesmo há quase dois anos no país, há sinais de dificuldades no aculturação.* O entrevistado observou que o grau de relacionamento com colegas de trabalho tchecos varia de pessoa para pessoa, e principalmente em função da faixa etária. Notou que jovens tem maior interação, até mesmo realizando atividades externas ao escritório (como ir a bares e baladas).

*Diferenças são sentidas na forma e atitude de trabalhar, e não no processo de trabalho em si.* Em função de processos globais e padronizados, a necessidade de conhecimento dos locais é de certa forma reduzida, porém não suprimida. Os tchecos mostram-se com elevada retidão no ambiente de trabalho, com poucas conversas sobre assuntos pessoais e ausência de intervalos de trabalho como o horário de café (apresentam baixa pontuação para a Dimensão Indulgência). O almoço é de curta duração, muitas vezes na própria estação de trabalho, fato que também não facilita a interação social com estrangeiros. Mesmo em conversas com presença de estrangeiros, é comum utilizarem a língua tcheca.

#### **Análise da Entrevista B2: Residente na República Tcheca; menos de 1 ano**

O entrevistado possui 36 anos, reside e trabalha na República Tcheca desde abril de 2016 com esposa e duas filhas. É gerente de projetos e não possui funcionários diretos, trabalha em grande parte com estrangeiros, interage também com tchecos, embora em menor proporção. Foi transferido através de efetivação de contrato local.

*Dimensão Individualismo é uma forte característica observada.* O entrevistado concorda com relatos de outras pessoas que os tchecos são mais frios, mas afirma que são pessoas que ajudam quando necessário. Quando tchecos transmitem algum conhecimento, são objetivos e sucintos; não são de acompanhar o passo a passo do trabalho, “pegar pela mão”, conforme termo comum utilizado na cultura brasileira.

*Tchecos são objetivos e focados no trabalho.* A assertividade está relacionada à relativa maior pontuação na Dimensão Masculinidade. Conversas são sobre questões de trabalho, não são abordados assuntos pessoais, pelo menos com estrangeiros. Mesmo entre tchecos, o entrevistado tem dúvidas o quanto se encontram fora do ambiente de trabalho. São discretos no ambiente de trabalho e respeitam o espaço de outros.

*Importância para Qualidade de Vida é perceptível.* O entrevistado notou que “ninguém se mata de trabalhar”, há respeito aos horários de trabalho e horas extras não são comuns. Funcionários saem durante o horário de trabalho para participarem de atividades escolares dos filhos. Notadamente, trata-se de uma característica associada à Dimensão Feminilidade, embora relativamente os Tchecos apresentem pontuação maior para a Masculinidade.

## **Análise Cruzada das Entrevistas**

Os brasileiros sofreram influências em seus estágios de aprendizado em função de, mais notadamente, quatro dimensões culturais: distância de poder, individualismo-coletivismo, masculinidade-feminidade, e restrição-indulgência. A Tabela 4 apresenta o mapeamento das influências, realizado a partir das matrizes de análises de cada pesquisador. Os sete estágios de A. Kayes et al. (2005) não apresentaram diferenças significativas em função da variável tempo de residência no país-anfitrião.

*Valorizando outra cultura.* Os brasileiros percebem e vivenciam o comportamento mais individualista nos outros dois países, mas preferem a relação coletivista existente no Brasil. A falta de socialização e interação com estrangeiros é criticada pelos brasileiros no exterior, e para um dos entrevistados, parece ter influenciado negativamente em seu acultramento e aprendizagem. Por outro lado, os brasileiros valorizam o profissionalismo de outras culturas, em especial a relação contratual existente nos Estados Unidos, ao contrário da incerteza provocada por acordos fechados com base no relacionamento, conforme prática no Brasil. A qualidade de vida no trabalho também é percebida e valorizada pelos brasileiros, assim como o tratamento mais igualitário entre as pessoas.

*Identificando o Conhecimento Local.* Embora a menor Distância de Poder seja um facilitador para acesso às pessoas locais, em função de relações mais horizontais, a cultura mais Individualista e Masculina é um relevante limitador de acesso para os brasileiros: culturas mais femininas teriam maior atenção com pessoas que necessitam de ajuda; e brasileiros conseguem extrair muitas informações e adquirir conhecimento ao interagirem com pessoas e grupos, seja em momentos teoricamente mais descontraídos como o horário de almoço ou pausas para cafés; todavia, tais situações ocorrem com menor frequência que no Brasil. Outro fato identificado é a utilização de outros estrangeiros, e não locais, para obter melhores explicações sobre costumes e práticas locais, uma vez que locais possuem a prática tão incorporada no dia-a-dia que não julgam ser merecedora de maiores explicações.

*Ouvindo e Observando.* Neste estágio, a característica relativa mais acentuada de brasileiros para evitar incertezas faz com que estes prefiram ouvir e observar antes de agir em situações novas. De fato, os relatos dos entrevistados apresentaram bons exemplos de observação, seja em relação à assertividade de locais, rituais e costumes de colegas de trabalho e aspectos de qualidade de vida no trabalho.

*Lidando com Ambiguidades.* As ambiguidades apontadas pelos brasileiros – relação contratual e construção de relacionamento com clientes, momentos de relaxamento e rigor no ambiente de trabalho – são contornadas através da tendência à adaptação de regras, mencionada por Hofstede et al. (2010) na dimensão de Prevenção de Incertezas.

*Traduzindo o Conhecimento.* A questão da língua é crítica para brasileiros na República Tcheca. Embora a comunicação ocorra em língua inglesa, é comum tchecos falarem na língua local e excluam estrangeiros de conversações. Tal atitude é acentuada pela cultura mais individualista. Naturalmente, tal dificuldade não foi percebida em mesmo grau nos Estados Unidos. Embora norte-americanos também possuam características individualistas, não é possível prever se mudariam a conversa para outra língua em prol dos estrangeiros.

*Gerenciando consequências inesperadas.* Um exemplo para este estágio envolve a questão de férias, cuja legislação é diferente entre os países. Como brasileiros apresentam tendência a adaptar regras, conforme dimensão Prevenção de Incertezas, um dos entrevistados conseguiu negociar férias de cinco semanas no Brasil.

*Institucionalizando.* Os entrevistados não explicitaram exemplos de institucionalização de conhecimento, mas através de seus comentários sobre aprendizagem, é possível afirmar que a dimensão Individualidade-Coletivismo novamente exerce influência: brasileiros melhor consolidam conhecimento através de interações sociais e atividades de grupo.

**Tabela 4 – Comparação e Análise Cruzada das Entrevistas**

Legenda: <> Relativa distância cultural com Brasil; >< Relativa proximidade cultural com Brasil; [+] influência identificada

	Valorizando outra cultura	Identificando o Conhecimento Local	Ouvindo e Observando	Lidando com Ambiguidades	Traduzindo o Conhecimento
Residente nos <b>Estados Unidos</b> , Iowa, > 1 ano; gerente  34 anos, casado com dois filhos, 10 anos de empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PDI &lt;&gt;: [-]</li> <li>▪ IDV &lt;&gt;: [+]</li> <li>▪ MAS &lt;&gt;: [-]</li> <li>▪ UAI &lt;&gt;: [-]</li> <li>▪ LTO &gt;&lt;: [-]</li> <li>▪ IND &gt;&lt;: [+]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PDI &lt;&gt;: [+]</li> <li>▪ IDV &lt;&gt;: [+]</li> <li>▪ MAS &lt;&gt;: [-]</li> <li>▪ UAI &lt;&gt;: [-]</li> <li>▪ LTO &gt;&lt;: [-]</li> <li>▪ IND &gt;&lt;: [+]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PDI &lt;&gt;: [-]</li> <li>▪ IDV &lt;&gt;: [+]</li> <li>▪ MAS &lt;&gt;: [+]</li> <li>▪ UAI &lt;&gt;: [+]</li> <li>▪ LTO &gt;&lt;: [-]</li> <li>▪ IND &gt;&lt;: [+]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PDI &lt;&gt;: [-]</li> <li>▪ IDV &lt;&gt;: [+]</li> <li>▪ MAS &lt;&gt;: [-]</li> <li>▪ UAI &lt;&gt;: [+]</li> <li>▪ LTO &gt;&lt;: [-]</li> <li>▪ IND &gt;&lt;: [+]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PDI &lt;&gt;: [-]</li> <li>▪ IDV &lt;&gt;: [+]</li> <li>▪ MAS &lt;&gt;: [-]</li> <li>▪ UAI &lt;&gt;: [+]</li> <li>▪ LTO &gt;&lt;: [-]</li> <li>▪ IND &gt;&lt;: [+]</li> </ul>
Residente nos <b>Estados Unidos</b> , Texas, < 1 ano; gerente  37 anos, casado com filho, 3 anos de empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PDI &lt;&gt;: [-]</li> <li>▪ IDV &lt;&gt;: [+]</li> <li>▪ MAS &lt;&gt;: [-]</li> <li>▪ UAI &gt;&lt;: [+]</li> <li>▪ LTO &gt;&lt;: [-]</li> <li>▪ IND &gt;&lt;: [-]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PDI &lt;&gt;: [+]</li> <li>▪ IDV &lt;&gt;: [+]</li> <li>▪ MAS &lt;&gt;: [+]</li> <li>▪ UAI &lt;&gt;: [+]</li> <li>▪ LTO &gt;&lt;: [-]</li> <li>▪ IND &gt;&lt;: [-]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PDI &lt;&gt;: [+]</li> <li>▪ IDV &lt;&gt;: [+]</li> <li>▪ MAS &lt;&gt;: [+]</li> <li>▪ UAI &lt;&gt;: [+]</li> <li>▪ LTO &gt;&lt;: [-]</li> <li>▪ IND &gt;&lt;: [-]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PDI &lt;&gt;: [-]</li> <li>▪ IDV &lt;&gt;: [-]</li> <li>▪ MAS &lt;&gt;: [-]</li> <li>▪ UAI &lt;&gt;: [+]</li> <li>▪ LTO &gt;&lt;: [-]</li> <li>▪ IND &gt;&lt;: [-]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PDI &lt;&gt;: [+]</li> <li>▪ IDV &lt;&gt;: [+]</li> <li>▪ MAS &lt;&gt;: [-]</li> <li>▪ UAI &lt;&gt;: [+]</li> <li>▪ LTO &gt;&lt;: [-]</li> <li>▪ IND &gt;&lt;: [-]</li> </ul>
Residente na <b>República Tcheca</b> , > 1 ano; gerente  53 anos, casado sem filhos, 10 anos de empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PDI &lt;&gt;: [+]</li> <li>▪ IDV &gt;&lt;: [+]</li> <li>▪ MAS &gt;&lt;: [+]</li> <li>▪ UAI &gt;&lt;: [-]</li> <li>▪ LTO &lt;&gt;: [-]</li> <li>▪ IND &lt;&gt;: [+]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PDI &lt;&gt;: [-]</li> <li>▪ IDV &gt;&lt;: [+]</li> <li>▪ MAS &gt;&lt;: [+]</li> <li>▪ UAI &gt;&lt;: [-]</li> <li>▪ LTO &lt;&gt;: [-]</li> <li>▪ IND &lt;&gt;: [-]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PDI &lt;&gt;: [+]</li> <li>▪ IDV &gt;&lt;: [+]</li> <li>▪ MAS &gt;&lt;: [+]</li> <li>▪ UAI &gt;&lt;: [+]</li> <li>▪ LTO &lt;&gt;: [-]</li> <li>▪ IND &lt;&gt;: [+]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PDI &lt;&gt;: [-]</li> <li>▪ IDV &gt;&lt;: [-]</li> <li>▪ MAS &gt;&lt;: [-]</li> <li>▪ UAI &gt;&lt;: [+]</li> <li>▪ LTO &lt;&gt;: [-]</li> <li>▪ IND &lt;&gt;: [+]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PDI &lt;&gt;: [+]</li> <li>▪ IDV &gt;&lt;: [+]</li> <li>▪ MAS &gt;&lt;: [-]</li> <li>▪ UAI &gt;&lt;: [-]</li> <li>▪ LTO &lt;&gt;: [-]</li> <li>▪ IND &lt;&gt;: [+]</li> </ul>
Residente na <b>República Tcheca</b> < 1 ano; gerente  36 anos, casado com duas filhas, 12 anos de empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PDI &lt;&gt;: [-]</li> <li>▪ IDV &gt;&lt;: [+]</li> <li>▪ MAS &gt;&lt;: [+]</li> <li>▪ UAI &gt;&lt;: [-]</li> <li>▪ LTO &lt;&gt;: [-]</li> <li>▪ IND &lt;&gt;: [-]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PDI &lt;&gt;: [-]</li> <li>▪ IDV &gt;&lt;: [+]</li> <li>▪ MAS &gt;&lt;: [-]</li> <li>▪ UAI &gt;&lt;: [-]</li> <li>▪ LTO &lt;&gt;: [+]</li> <li>▪ IND &lt;&gt;: [+]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PDI &lt;&gt;: [+]</li> <li>▪ IDV &gt;&lt;: [-]</li> <li>▪ MAS &gt;&lt;: [+]</li> <li>▪ UAI &gt;&lt;: [+]</li> <li>▪ LTO &lt;&gt;: [-]</li> <li>▪ IND &lt;&gt;: [+]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PDI &lt;&gt;: [-]</li> <li>▪ IDV &gt;&lt;: [-]</li> <li>▪ MAS &gt;&lt;: [-]</li> <li>▪ UAI &gt;&lt;: [-]</li> <li>▪ LTO &lt;&gt;: [-]</li> <li>▪ IND &lt;&gt;: [-]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PDI &lt;&gt;: [-]</li> <li>▪ IDV &gt;&lt;: [+]</li> <li>▪ MAS &gt;&lt;: [-]</li> <li>▪ UAI &gt;&lt;: [+]</li> <li>▪ LTO &lt;&gt;: [-]</li> <li>▪ IND &lt;&gt;: [-]</li> </ul>

## VI. CONCLUSÃO

O modelo de A. Kayes et al. (2005) possui sete estágios de aprendizagem entre culturas que se apresentaram relevantes e coincidentes com relatos de entrevistados que residem e trabalham em duas culturas relativamente diferentes da brasileira. Convém ressaltar que os sete estágios não foram necessariamente identificados em cada entrevista; e não sofrem influência significativa do fator tempo de residência no país-anfitrião. Todavia, os estágios sofrem influência de diferentes culturas nacionais e, portanto, operam de forma diferenciada, e não universal. As dimensões culturais de Hofstede et al. (2010) denominadas Individualismo-Coletivismo, Masculinidade-Feminilidade, Indulgência-Restrição e Distância de Poder demonstraram influenciar as experiências de aprendizado de brasileiros atuando na República Tcheca e nos Estados Unidos.

Mesmo com processos globais e padronizados, a dinâmica de aprendizagem de brasileiros mostrou-se diferente nos dois países pesquisados. Brasileiros possuem maior acesso à cultura americana que à tcheca, e naturalmente a intensidade e velocidade da valorização da cultura americana ocorrem em níveis diferentes. Apesar dos Estados Unidos apresentarem a mais alta pontuação em Individualidade entre os 65 países analisados, é na República Tcheca que os brasileiros mais sentiram os impactos negativos desta individualidade, provavelmente em função desta ausência de contato prévio com a cultura. Adicionalmente, convém ressaltar que os brasileiros no Texas e em Iowa vivenciam a sobreposição entre a cultura nacional e organizacional. A utilização da língua inglesa como idioma local também impacta em diferentes graus os estágios de ‘identificação do conhecimento local’, ‘ouvindo e observando’, e principalmente ‘traduzindo conhecimento’. Comportamentos sociais, relacionados à dimensão individualista-coletivista e masculinidade-feminilidade, também se mostraram importantes diferenciadores. Enquanto brasileiros nos Estados Unidos mais facilmente se entrosaram com colegas locais, seja através de esportes ou atividades de entretenimento, brasileiros na República Tcheca encontraram mais dificuldades em se entrosar. Os valores culturais de indulgência também impactam no processo de aculturação e aprendizagem. Enquanto Estados Unidos e Brasil apresentam pontuação similar em indulgência, a República Tcheca mostra-se com relativa alta pontuação para restrição. O brasileiro encontra nos momentos de indulgência, e descontração, a oportunidade de melhor interagir com colegas e obter mais informações.

As análises e conclusões apresentadas neste artigo incitam novas discussões sobre a influência de culturas nacionais em processos de transferência de conhecimento com foco na aprendizagem, considerando-se que esta pesquisa empírica apresenta argumentos para a não universalidade de um modelo até então generalizável para qualquer cultura.

### **Contribuições, Limitações e Estudos Futuros**

Esta pesquisa contribui para a evolução do modelo de A. Kayes et al. (2005), na medida em que integra uma análise da influência de diferentes culturas nacionais e aponta para uma não aplicabilidade universal do modelo. Embora se tratar de uma abordagem qualitativa, um estudo de caso único, com funcionários de somente uma determinada nacionalidade atuando no exterior, a amostra teórica mostrou-se suficientemente consistente para indicar que há influências culturais que diferenciam o *modus operandi* do modelo estudado.

Tal contribuição pode incentivar outros pesquisadores para estudos que elaborem um modelo revisado e mais detalhado de aprendizagem em ambiente intercultural, integrando teorias de cultura nacional além da proposta por Hofstede. Adicionalmente, o conhecimento gerado neste artigo pode possuir utilidade prática para futuros expatriados, na medida em que informa como o processo de aprendizagem pode ser influenciado por diferentes dimensões das culturas nacionais, demandando uma preparação mais personalizada em relação ao país-destino.



## VII.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Capra, F. (1997). *The Web of Life*. Londres: Flamingo.
- Chen, F. (2012). I learned more than I taught: the hidden dimension of learning in intercultural knowledge transfer. *The Learning Organization*, 19(2), 109-120.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorption capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), pp. 128-53.
- Eisenberg, J., & Hartel, C. (2013). From the guest editors: Cross-cultural management learning and education - exploring multiple aims, approaches, and impacts. *Academy of Management Learning and Education*, 12(3), 323-329.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), pp. 532-550.
- El Din Nafie, R. M. (2012). Culture and the prevalence of Knowledge Transfer A case study of Egypt. *Advances in Management & Applied Economics*, 2(1), 139-161.
- Fleury, M. L., & Sampaio, J. (2002). Uma discussão sobre cultura organizacional. In M. T. Fleury, *As pessoas na organização* (pp. 283-284). São Paulo: Editora Gente.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1993). Cultural Constraints in Management Theories. *Academy of Management Executive*, 7(1), 81-94.
- Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2016). *Dimension Data Matrix*. Retrieved Junho 15, 2016, from Site of Geert and Gert Jan Hofstede: <http://www.geerthofstede.nl/dimension-data-matrix>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3a. Edição ed.). Estados Unidos: McGraw-Hill.
- Kayes, A. B., Kayes, D. C., & Yamazaki, Y. (2005). Transferring Knowledge across Cultures: A Learning Competencies Approach. *Performance Improvement Quarterly*, 4, pp. 87-100.
- Kayes, D. C., Kayes, A. B., & Yamazaki, Y. (2005). Essential competencies for cross-cultural knowledge absorption. *Journal of Managerial Psychology*, 20(7), 578-589.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Lowe, S., Moore, F., & Carr, A. (2007). Paradigmapping Studies of Culture and Organization. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7(2), 237-251.
- Michailova, S., & Hutchings, K. (2006). National cultural influences on knowledge sharing: A comparison of China and Russia. *Journal of Management Studies*, 43(3), 383-405.
- Miles, M. B., & Huberman, M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook* (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage Publications.

- Minbaeva, D. B. (2007). Knowledge Transfer in Multinational Corporations. *Management International Review*, 47(4), 567-593.
- Minkov, M., & Hofstede, G. (2011). The evolution of Hofstede's Doctrine. *Cross Cultural Management*, 18(1), 10-20.
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*(Nov - Dez), 96-104.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Park, K. (2014). Managing Across Borders: Global Integration and Knowledge Exchange in MNCs. *Competition and Change*, 18(3), 265–79.
- Perervus, K. (2013). National culture influences on knowledge transfer within MNC A case analysis of Old Mutual Group. *Master's Dissertation*. University of Agder.
- Puck, J. F., Kittler, M. G., & Wright, C. (2008). Does it really work? Re-assessing the impact of pre-departure cross-cultural training on expatriate adjustment. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2182-2197.
- Qin, C., & Ramburuth, P. (2008). Cultural distance and subsidiary roles in knowledge transfer in MNCs in China. *Chinese Management Studies*, 2(4), pp. 260-280.
- Ruggles, R. (1998). The State of the Notion: Knowledge Management in Practice. *California Management Review*, 40(3), 80-89.
- Shenkar, O. (2001). Cultural Distance Revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural distances. *Journal of International Business Studies*, 32(3), 519-535.
- Taras, V., Steel, P., & Kirkman, B. L. (2010). Negative practice–value correlations in the GLOBE data: Unexpected findings, questionnaire limitations and research directions. *Journal of International Business Studies*, 41(8), 1330–1338.
- Tung, R. L. (1981). Selection and Training of Personnel for Overseas Assignments. *Columbia Journal of World Business*, 16, 68-78.
- Tylor, B. E. (1871). *Primitive culture: researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom* (Vol. 1). Londres: John Murray.
- Waxin, M., & Panaccio, A. (2005). Cross-Cultural Training to Facilitate Expatriate Adjustment: It Works! *Personnel Review*, 34, 51-67.
- Wende, E., & Voigt, B. (2008). How culture orientations affects offshore knowledge transfer. *2nd Information Systems Workshop on Global Sourcing*. Val D'Isere, France.
- Yamazaki, Y., & Kayes, D. C. (2004). An experiential approach to cross-cultural learning: A review and integration of competencies for successful expatriate adaptation. *Academy of Management Learning & Education*, 3(4), 362-379.
- Yin, R. (2014). *Case study research: design and methods* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.