



# COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

# BRASIL E ÍNDIA: CULTURAS TRANSNACIONAIS E APRENDIZAGEM GERENCIAL

## BRAZIL AND INDIA: TRANSNATIONAL CULTURES AND MANAGEMENT LEARNING

Ceres Grehs Beck  
Universidade Federal da Paraíba

Mestranda em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA

Anielson Barbosa da Silva  
Universidade Federal da Paraíba

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) e do Departamento de Administração da Universidade Federal da Paraíba – UFPB  
Coordenador do Núcleo de Estudos em Aprendizagem e Competências – NAC

---

**Data de submissão:** 13 Fev. 2010 . **Data de aprovação:** 05 jun. 2011 . **Sistema de avaliação:** Double blind review.  
. Universidade FUMEC / FACE . Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho  
. Prof. Dr. Luiz Cláudio Vieira de Oliveira . Prof. Dr. José Marcos Carvalho de Mesquita.

---

### RESUMO

O presente estudo de caso de uma multinacional de origem indiana, sediada há três anos no Brasil, objetiva analisar a influência da cultura de origem na prática gerencial e na aprendizagem de gerentes indianos e brasileiros. Em uma relação bilateral entre profissionais de uma empresa multinacional, a relação entre cultura e aprendizagem pode ser determinante na difusão de práticas de gestão. A pesquisa realizada com gerentes brasileiros e indianos revelou uma incompatibilidade entre os comportamentos gerenciais

de ambos, o que torna o processo de aprendizagem gerencial limitado. Conclui-se que as peculiaridades referentes à cultura, hierarquia, controles e dedicação ao trabalho de brasileiros e indianos são muito marcantes e influenciam seus estilos gerenciais. Além disso, o processo de aprendizagem bilateral e a formação de uma cultura transnacional somente poderão iniciar quando indianos e brasileiros abandonarem as resistências, aceitando e adaptando-se uns aos outros. Sugere-se continuar o estudo nesta organização e realizar pesquisas em outras empresas transnacionais.

#### PALAVRAS-CHAVE

Cultura Organizacional. Aprendizagem. Gerentes. Brasil. Índia.

#### ABSTRACT

*The present case study of an Indian multinational company, established three years ago in Brazil, aims to analyze the influence of the culture of origin in the managerial practices and in the learning process of Indian and Brazilian managers. In a bilateral relationship between professionals of a multinational company, the relationship between culture and learning can be essential in the dissemination of management practices. The survey of managers in Brazil and India revealed an incompatibility among the managerial behaviors of both, which limits the managerial learning process. The conclusions reported that some peculiarities of culture, hierarchy, controls and dedication to the work of Brazilians and Indians are very strong and influence their managerial styles. Also the process of bilateral learning and the formation of a transnational culture can only begin, since Indian and Brazilians abandon the resistances, accepting and adapting to the other. We suggest the continuation of this study in this organization and also a research in other transnational companies.*

#### KEYWORDS

*Organizational Culture. Learning. Managers. Brazil. India.*

## INTRODUÇÃO

Com a globalização, as relações entre organizações multinacionais intensificaram-se e executivos – de países culturalmente distintos – passaram a interagir e compartilhar experiências. Assim, adaptações e mudanças no

comportamento gerencial se tornaram necessárias, o que pode propiciar aprendizados mútuos, uma vez que “as transformações sociais, o rompimento das fronteiras econômicas, a globalização exigem revisão dos conceitos e atitudes dentro das organizações” (BRIZON, 2007, p. 12).

Pettigrew (1987) afirma ser fundamental compreender o contexto em que se situam as organizações para poder entender suas estruturas e processos. A diversidade cultural no universo empresarial causa choques que podem estimular ou barrar a aprendizagem gerencial. Gherardi, Nicolini e Odella (1998) afirmam que a aprendizagem depende da cultura da organização e algumas particularidades facilitam ou dificultam a aprendizagem. A aprendizagem sobre o modo de negociar ou gerenciar subsidiárias em outros países tornou-se determinante na formação da cultura organizacional de empresas transnacionais, pois mescla fatores da cultura local com estrangeiras, o que implica uma relação entre a cultura e o processo de aprendizagem (STATA, 1997).

Este estudo objetiva analisar a influência da cultura de origem no comportamento, na prática e no processo de aprendizagem gerencial decorrente de relações bilaterais entre gerentes brasileiros e indianos que interagem na subsidiária brasileira da multinacional indiana, localizada no Nordeste brasileiro.

O referencial do estudo é apresentado a seguir e aborda os temas da cultura e da aprendizagem no contexto da ação gerencial. Posteriormente, delinea-se os procedimentos metodológicos da pesquisa, bem como são apresentados os resultados da pesquisa que abordam o contexto de atuação e o perfil dos entrevistados, a diversidade cultural e o comprometimento organizacional na subsidiária brasileira, as práticas gerenciais dos brasileiros e indianos e o processo de aprendizagem gerencial. As considerações finais fazem uma reflexão

sobre as implicações da cultura na prática gerencial e no processo de aprendizagem de gerentes brasileiros e indianos.

## **CULTURA E DIVERSIDADE EM NÍVEL NACIONAL E ORGANIZACIONAL**

A cultura de uma nação é explicada sob diferentes perspectivas antropológicas, sociológicas e psicológicas (MOTTA; CALDAS, 1997) e é entendida como um sistema de significados partilhados pelos membros de determinada comunidade (CASTILHOS; ROSSI; CAVEDON, 2005). A cultura também envolve o conjunto de valores, rituais, tradições, artefatos e serviços produzidos ou valorizados e que ajudam os indivíduos a interagirem em sociedade (HOFSTEDE, 2008; BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2005; SOLOMON, 2002) e pode sofrer influências raciais, étnicas, religiosas e do etnocentrismo (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2005).

Segundo Hofstede (2008), culturas organizacionais devem ser diferenciadas de culturas nacionais, pois enquanto culturas nacionais distinguem pessoas, instituições e organizações similares em países diferentes, culturas organizacionais distinguem organizações diferentes dentro do mesmo país.

As organizações são vistas como subculturas de uma sociedade, pois os valores aceitos e seguidos por uma coletividade moldam a cultura organizacional e criam os parâmetros de como pensar, sentir e agir, determinando o sucesso destas empresas (FREITAS, 1997). Kotter e Heskett (1994) identificaram dois níveis de cultura organizacional: em um nível mais profundo e menos visível, a cultura é representada pelos *valores*

*compartilhados* entre as pessoas, sendo que seus comportamentos tendem a ser repetidos com o passar do tempo, mesmo que os integrantes do grupo mudem. Já em um nível mais visível, a cultura é representada pelos padrões ou *normas de comportamento*, que são seguidos automaticamente pelos membros do grupo, incentivando, inclusive, as atitudes de novos colegas. Este nível mais exterior da cultura é chamado, por alguns autores, de artefatos.

A diversidade cultural entre países orientais e ocidentais é inegável e, neste sentido, encontrar uma definição apropriada de cultura brasileira e indiana torna-se uma tarefa também difícil, dada

a quantidade de etnias, crenças, idiomas, subculturas e sistemas de valores que permeiam ambos os contextos. Segundo Motta (1997, p. 25) “a variação cultural refere-se aos hábitos e comportamentos de um grupo ou sociedade para outros”.

Hofstede (2008) realiza, desde 1980, estudos das culturas de diversos países, comparando-os conforme as atitudes dos funcionários frente ao trabalho. A partir da comparação dos estudos (QUADRO 1) das cinco dimensões definidas por Hofstede, percebe-se que a cultura brasileira e a indiana se aproximam em quase todas as dimensões, exceto pelo Controle da Incerteza, que, no Brasil, apresenta um grau mais elevado.

**QUADRO 1**  
**Valores das cinco dimensões das culturas nacionais**

PAÍS	DISTÂNCIA DO PODER	INDIVIDUALISMO	MASCULINIDADE	CONTROLE DA INCERTEZA	ORIENTAÇÃO DE LONGO PRAZO
	Grau de estratificação e forma as desigualdades de poder são aceitas	Nível de coesão entre os grupos, ou a falta desta coesão	Grau em que os papéis masculinos e femininos são nitidamente diferenciados	Grau em que os indivíduos sentem ansiedade pelo desconhecido	Grau em que a sociedade está comprometida com o futuro distante
BRASIL	69	38	49	<b>76</b>	65
ÍNDIA	77	48	56	40	61

Fonte: Adaptado de Hofstede (2008).

Para Motta (1997, p. 27), “a descoberta mais importante de Hofstede refere-se à importância da cultura nacional na explicação das diferenças em atitudes e valores em relação ao trabalho.” No entanto, estudos como os de Hofstede e Trompenaars basearam-se em comparações entre países de culturas

diferentes e não adentraram na discussão do porquê é importante conhecer as diferenças culturais ao analisar contextos de negócios internacionais (RODRIGUES; DUARTE, 1999).

Motta (1997) afirma que os comportamentos de executivos baseiam-se em crenças, atitudes e valores,

que, em certa medida, causam ciclos viciosos influenciados pelas cargas culturais. Já Lorbiecki (1997) critica a crença de que os seres humanos seriam limitados a conhecer e aprender somente aquilo que estão preparados, histórica ou culturalmente. Todas as pessoas têm capacidade de aprender e a aprendizagem seria o resultado da articulação entre padrões do passado e ações do presente, servindo como base para guiar comportamentos futuros, ou seja, o aprendizado surgiria da reflexão em relação ao que já foi feito (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Assim, conclui-se que pessoas de culturas distintas, embora em um nível mais interno, mantenham os pressupostos e valores culturais que são válidos em seus países de origem, ao interagirem com outras realidades culturais e, ao assumirem as normas de comportamento deste novo grupo, podem agregar mais conhecimentos. Então, quando profissionais estrangeiros ultrapassam as fronteiras de seus países, um aprendizado bilateral pode ocorrer entre grupos distintos que interagem, aprendem e se apropriam das particularidades e normas de comportamento dos membros dos novos contextos culturais aos quais estão expostos. A aprendizagem de gerentes é abordada em seguida.

### APRENDIZAGEM GERENCIAL

A aprendizagem promove o desenvolvimento de novas competências individuais e ocorre por meio da mudança de comportamentos, em um "círculo virtuoso", ou seja, aplicação do conhecimento adquirido, gerando mudança (FLEURY; FLEURY, 2004).

Nonaka (1997) considera a aprendizagem como uma troca bidirecional e contínua de criação de conhecimento na organização, gerada pelos indivíduos, que vão envolvendo grupos e organizações num processo de transformação do conhecimento *tácito* (individual, implícito, que inclui modelos mentais e crenças e é difícil de formalizar) em *explícito*, que passa a ser compartilhado e interiorizado pelos demais membros do grupo.

Para Macharzina *et al.* (2001), empresas são também instituições capazes de gerar conhecimento, pois a exposição à informação nova – que acontece com a interação com outras culturas –, promove mudanças de comportamento que transformam as experiências internacionais em melhorias do conhecimento-base. Nas organizações, a aprendizagem deve ser vista como uma perspectiva integradora entre o discurso e a prática, diminuindo eventuais lacunas existentes entre esses universos. É preciso conhecer as pessoas, descobrir as aptidões individuais, as experiências vividas e a forma como conflitos são gerenciados e relacionamentos são mantidos, para, então, melhor extrair, aplicar e compartilhar os conhecimentos tácitos, tornando-os explícitos para formar a identidade do grupo.

Porém, quando o enfoque adentra nas particularidades e informações que gerentes expatriados assimilam no cotidiano da nova realidade, percebe-se o grande choque cultural e a quantidade de mudanças às quais estão expostos e que aprendizagens são necessárias. Segundo Macharzina *et al.* (2001, p. 631), "diferentemente de empresas que operam em um contexto meramente nacional, as empresas que operam internacionalmente

requerem processamento de informações adicional e, por isso, também aprendizagem organizacional adicional.”

No contexto multicultural, os gerentes aprendem quando reconhecem práticas de gestão distintas das que estão habituados e refletem criticamente sobre os antigos e os novos conhecimentos. Assim, a aprendizagem deve ser contínua, dando ênfase às experiências vividas (MARSICK, 1990), à reflexão na ação (SILVA, 2009), ao processo de adaptação e incrementalismo organizacional (KOLB, 1997; LINDBLOM, 1963, *apud* MINTZBERG *et al.*, 2000; QUINN, 1978), à aprendizagem vivencial (SIMS, 1983) e à aprendizagem na ação (SMITH, 2001; MCGILL; BROCKBANK, 2004).

Lorbiecki (1997) menciona duas formas de gerenciar a dualidade de “pensar globalmente e agir localmente” enfrentada pelos gerentes de empresas internacionais na formação de uma cultura corporativa transnacional. Estas estratégias de adaptação como tentativas de reduzir a desvantagem estrangeira frente ao novo são baseadas na (a) *integração* – que prevê padronização de estruturas, sistemas e processos, por meio da criação de uma força de trabalho unificada com objetivos, crenças e valores comuns –, ou na (b) *diferenciação* – que se baseia em aceitar as variações nas atividades gerenciais, preservando a identidade local, interesses e responsabilidades.

De forma a responder às pressões externas do mundo competitivo e globalizado, os gerentes começaram a perceber lacunas a serem superadas no tocante as diferenças culturais que permeiam o compartilhamento de experiências entre matrizes e filiais

estabelecidas em diferentes países. Na prática, no entanto, não é tão fácil alterar comportamentos culturalmente arraigados, pois, para Salinas (2005), as pessoas interpretam os significados de formas diferenciadas, já que são pautadas em mapas cognitivos próprios. Alguns conhecimentos podem ser fornecidos pela organização, por meio de treinamentos, vivências e reflexões na ação que tentam adaptar os padrões de comportamento e estilos de gestão, implícitos e culturalmente aprendidos, ao novo padrão cultural em que os estrangeiros estão inseridos. Para entender como são adquiridas as competências, o contexto organizacional e social em que os indivíduos aprendizes estão inseridos deve ser analisado, de modo a compreender como ocorre esta interação (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998).

## METODOLOGIA

Esta pesquisa é classificada como exploratória, tem abordagem qualitativa e utilizou o método de estudo de caso, que tem a intenção de “descobrir e revelar a interação entre os fatores internos e externos que são característicos do mesmo evento” (GODOY, 2006, p. 121). Ao delimitar o processo de investigação, os pesquisadores buscam compreender fenômenos sociais, focalizando os significados decorrentes da vivência das experiências dos sujeitos investigados da maneira como foram vividas ou sentidas (MERRIAM, 1998; MINAYO, 1995). A questão de pesquisa que norteou o estudo foi a seguinte: como a cultura de origem influencia o comportamento, a prática gerencial e o processo de aprendizagem decorrente das relações bilaterais entre gerentes brasileiros e indianos que

interagem na subsidiária brasileira da multinacional indiana, que está localizada no Nordeste brasileiro?

O instrumento de coleta de dados utilizado foi um roteiro de entrevista semiestruturado com questões abertas e fechadas, seguindo as orientações de Godoy (2006). O roteiro buscou captar as diferenças entre as culturas organizacionais dos dois países, os choques culturais mais marcantes percebidos por cada gerente, os fatores influenciadores e os estilos de gestão da matriz e da filial brasileira, bem como identificar se ocorre aprendizagem gerencial pela interação entre culturas.

As entrevistas foram realizadas em fevereiro de 2009 e aplicadas, em português, a quatro gerentes brasileiros e, em inglês, a três gerentes indianos. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas literalmente, gerando protocolos e, aquelas conduzidas na língua inglesa foram traduzidas e analisadas em português. A análise dos dados classificou os discursos dos gerentes por temas e os resultados foram compilados em quadros temáticos a partir das categorias que emergiram da análise.

Vale ressaltar que a amostra não é representativa de gerentes entrevistados dos dois países e isso foi uma limitação deste estudo. Outro fato limitante percebido na análise dos resultados foi que os gerentes brasileiros, ao responderem sobre características de gestão indiana, só têm como amostra os nove indianos que atualmente ocupam posições gerenciais na subsidiária brasileira. Já os indianos entrevistados responderam não somente com o olhar sobre os estilos de gestão dos gerentes brasileiros, mas também nos comportamentos dos operários da fábrica,

que são seus subordinados e com quem têm também contato diário. Na próxima seção, são apresentados os resultados decorrentes da análise das entrevistas.

## **ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Os resultados apresentados, a seguir, delimitam o contexto de atuação e o perfil dos gerentes brasileiros e indianos, assim como analisam a relação entre diversidade cultural e comprometimento organizacional, caracterizando a prática gerencial e o processo de aprendizagem dos gerentes brasileiros e indianos que participaram da pesquisa.

### **Contexto de Atuação e Perfil dos Gerentes Brasileiros e Indianos**

A indústria em estudo pertence ao ramo metalúrgico e é a filial brasileira de uma empresa indiana. A matriz foi fundada em 1973, no sul da Índia e conta com mais de 7.000 colaboradores, exportando seus produtos para todos os continentes. O grupo indiano decidiu expandir seus negócios globalmente, sendo atraído pela alta demanda por seus produtos ligados à geração, transformação e distribuição de energia elétrica nos países em desenvolvimento, como, por exemplo, no Brasil, o programa do Governo Federal "Luz para Todos".

A filial indiana iniciou suas atividades em João Pessoa (PB) em 2006, a partir da incorporação de uma pequena empresa paraibana com mais de 10 anos de existência, que na época tinha cerca de 60 colaboradores. Até 2009, a empresa transnacional ampliou significativamente sua área fabril, contando com três unidades industriais e empregando mais de 450 colaboradores diretos. O idioma



oficial é o inglês e a empresa foi certificada em 2008 pela ISO 9001:2000. A área de atuação abrange o mercado brasileiro e países da América do Sul, priorizando a comercialização de produtos por meio de licitações para concessionárias públicas e privadas de energia.

Nove indianos integram a estrutura gerencial da empresa brasileira, sendo que atuam na presidência, contabilidade, marketing e produção. As atividades gerenciais também são desempenhadas por nove brasileiros responsáveis pelas áreas de marketing, produção, compras, qualidade, recursos humanos e administração. Vale ressaltar que algumas posições são geridas de forma conjunta por brasileiros e indianos.

Com relação ao perfil dos entrevistados, quatro gerentes brasileiros entrevistados representam a diversidade cultural do Brasil (sendo dois oriundos da PB, um de SP e um do RS), possuem formação superior completa ou de tecnólogo na área de atuação e têm, em média, 13 anos de experiência profissional. Ademais, três dos quatro brasileiros entrevistados já trabalharam em outras empresas multinacionais, o que enriquece o seu entendimento das diversidades culturais, pois já vivenciaram situações semelhantes. Por sua vez, os três gerentes indianos entrevistados possuem o mesmo nível de escolaridade (tecnólogo em engenharia elétrica), são jovens (idades entre 26 e 33 anos) e todos são oriundos do sul da Índia. Têm em torno de 8 anos de experiência profissional e sempre trabalharam na mesma empresa (matriz), desde a conclusão do curso tecnológico. Embora os gerentes indianos entrevistados atuem na área produtiva, todos são convidados a participar das reuniões gerenciais.

Quanto ao grau de domínio da língua inglesa, pois dois gerentes brasileiros – que dominam o idioma inglês – mostraram-se mais críticos em relação às diferenças culturais. Isso revela que o fato de terem fluência no idioma permite maior interação com os colegas estrangeiros ao compartilharem decisões, além de entenderem mais as particularidades. Os outros dois gerentes brasileiros, além de não dominarem o idioma estrangeiro, interagem somente na área produtiva e não participam das reuniões gerenciais, demonstrando percepções mais limitadas e menos críticas em relação aos comportamentos gerenciais dos indianos. Este fato impede um contato maior, interferindo nas trocas e na aprendizagem bilateral.

Quanto à preparação para adentrar em uma nova cultura, os gerentes indianos afirmam que não passaram por nenhum treinamento prévio na Índia sobre a cultura brasileira, nem sobre o idioma português. Para Rodrigues e Duarte (1999), o treinamento é fundamental na preparação do expatriado, como forma de introduzi-lo para as novas experiências que irá vivenciar. Contrariamente, no entanto, o Indiano 1 afirma que a “experiência prática faz você aprender muito mais”. Para Silva (2009), a experiência e a aprendizagem estão intimamente relacionadas. Assim, ao longo da vida, o dia-a-dia “ensina” como lidar com os problemas pessoais e profissionais. Porém, caso o estrangeiro não esteja preparado para o novo contexto cultural em que será inserido, tanto do país, como da organização, os choques e dificuldades serão maiores. Um dos gerentes indianos pesquisados afirmou que “certamente, um conhecimento básico sobre a cultura

brasileira auxiliaria a evitar alguns choques” (Indiano 3).

Assim, sem conhecimento prévio sobre a cultura brasileira, nem sobre o idioma, o choque mais relevante apontado pelos indianos nas práticas de trabalho brasileiras foi exatamente a língua portuguesa, já que a maioria dos subordinados (operários) da filial brasileira não fala inglês e, na área administrativa, menos da metade domina o idioma. Este é um aspecto que justifica maior demora na interação, trocas e pouco aprendizado bilateral.

### **Diversidade Cultural e Comprometimento Organizacional na Subsidiária Brasileira**

Um consenso entre os gerentes brasileiros entrevistados refere-se às diferenças percebidas nos relacionamentos pessoais de brasileiros e indianos com seus pares. Os choques culturais mais relevantes mencionados pelos brasileiros estão ligados às relações entre colegas de trabalho e o estilo de gerenciar dos indianos. Também foram mencionadas diferenças de ordem geral, percebidas na alimentação (muito apimentada e sem carne), o respeito à religião (e os deuses) e os idiomas (inglês, *telugu*, *hindi*, etc.). Os brasileiros comentam sobre as dificuldades enfrentadas para encarar a forte hierarquia presente no estilo de gestão indiano e a necessidade percebida que os indianos têm de manter uma alta distância entre líderes e subordinados.

[...] os indianos não pedem, eles exigem. Pode ser uma característica da cultura deles, em que a hierarquia é forte, mas eles devem se abrir ao novo e ao estilo brasileiro. Por isso, não há muita sinergia e empatia, pois

as relações de trabalho são impostas e não se baseiam em camaradagem, uma vez que os brasileiros “têm” que ajudar. (Brasileiro 2)

Uma crítica dos brasileiros em relação às diferenças entre as culturas organizacionais, que dificultam a aprendizagem e as trocas é que:

...o brasileiro é mais aberto a aprender e adaptar, aceita críticas e tenta melhorar, e por isso, uma empresa brasileira que se instalar no exterior teria muito mais chance de sucesso. (Brasileiro 1)

...os indianos não são abertos a adaptações, estando muito presos aos dogmas que carregam. (Brasileiro 2)

Para os gerentes brasileiros pesquisados, os indianos não têm a capacidade de adaptação peculiar à cultura brasileira e isso pode ser explicado em função de suas crenças. Ainda corroborando a crítica anterior, os Brasileiros 2 e 4 consideram que os relacionamentos entre as pessoas e os padrões de comportamento dos indianos são “diferentes”.

Quando questionados sobre as diferenças entre as culturas organizacionais da filial brasileira e da matriz indiana, os gerentes indianos enfatizam a importância que eles dão à vida profissional e criticam os brasileiros por não se “sentirem parte do negócio” (Indiano 3), demonstrando pouco interesse em atingir metas e crescer com a empresa, ao contrário do que acontece na Índia. Na percepção dos indianos, a falta de comprometimento dos brasileiros com a organização é latente e pode ser percebida pelos depoimentos a seguir:

... os brasileiros não vestem a camisa da empresa (Indiano 1)

... na Índia, o funcionário sente-se dono do negócio (Indiano 2)

A percepção dos indianos a respeito da falta de engajamento dos colaboradores da fábrica brasileira é ratificada nos relatos a seguir, que expressam como os indianos se sentem incomodados com a forma de trabalho dos subordinados brasileiros.

[...] na Índia há um comprometimento maior e concentração dos funcionários para atingir os objetivos e metas da empresa. (Indiano 3)

[...] os operários brasileiros têm um sentimento muito fraco em relação ao seu trabalho, não há engajamento e comprometimento. (Indiano 2)

[...] para tratar com os brasileiros, sendo um gerente indiano, é necessário desenvolver mais paciência para esperar pelos resultados, já que os brasileiros têm baixa dedicação ao trabalho e não levam a sério as prioridades e metas estabelecidas, quando comparados a um funcionário indiano. (Indiano 1)

Os resultados revelam que gerentes indianos sentem que há muito a adaptar na subsidiária brasileira, mas esperam que os brasileiros iniciem o processo de mudança, pois demonstram que não pretendem alterar seu comportamento gerencial, acreditando que um estilo gerencial que deu certo na Índia deverá dar certo no Brasil também, embora o entendimento dos brasileiros seja diferente, o que causa alguns conflitos no dia-a-dia.

Com relação ao desempenho das tarefas e comprometimento com as metas

da empresa, os indianos demonstram que não aceitam a forma como os brasileiros encaram o trabalho e a falta de dedicação às tarefas. Porém, tentam adaptar seu estilo gerencial, tendo mais paciência e desenvolvendo mais os relacionamentos, de forma a ganhar a confiança dos subordinados. Este estilo gerencial baseado nos relacionamentos é muito peculiar dos brasileiros, o que demonstra certo aprendizado. Os resultados da pesquisa sugerem que os brasileiros apresentam um nível de comprometimento instrumental e os indianos um nível de comprometimento afetivo, mas também normativo, uma vez precisam atender os objetivos e interesses da sede da organização, na Índia.

#### **Práticas Gerenciais dos Brasileiros e Indianos**

Quando questionados sobre quais características gerenciais predominam na filial brasileira, não há um consenso sobre um único estilo, mas, na visão dos entrevistados brasileiros, há a coexistência de três estilos de liderança, conforme conceitos da Teoria Comportamental, citada por Bowditch e Buono (2002).

[...] tanto os gestores brasileiros, como os indianos tem os três estilos de gestão. Tem o centralizador, tem o que compartilha até demais os problemas (causando outros problemas!) e tem o gestor que deixa a equipe tomar decisões sozinha, confiando, mas acaba perdendo o controle. (Brasileiro 1)

O respeito ao líder, a centralização do poder pelos indianos e a hierarquia forte foram percebidas pelos brasileiros como sendo marcantes do estilo de gestão indiano. Kanungo e Mendonça (1994, *apud* SPINK, 1997) estudaram a natureza

da prática gerencial indiana à luz das perspectivas de Hofstede, concluindo que a cultura indiana é caracterizada por uma alta distância do poder, baixa tolerância de incerteza e baixo individualismo. Além destes fatores, os brasileiros ainda apontam o estilo de gestão dos indianos como falho em planejamento, desorganizado e muito burocrático. O Brasileiro 2 afirma que “os brasileiros são mais ágeis, críticos e rápidos para tomar decisões, não aceitam demora nas ações nem se manterem subordinados a uma ordem que já sabem que vai levar a um resultado negativo”.

[...] os indianos criam tantas formalidades, formulários e manuais que acabam se perdendo nas próprias regras. Então acontece de se omitirem e também não assumirem os erros, quando estes acontecem. Esta inflexibilidade pode ser a causa de muitos problemas do dia-a-dia. (Brasileiro 1)

Percebe-se ainda a clara resistência – de ambos os lados – em aceitar as normas de comportamento do outro grupo, cada qual defendendo seu modo gerencial como sendo o mais certo. A questão que abordou se a equipe brasileira se sente incomodada por trabalhar sob um estilo indiano de liderança ficou dividida, sendo que dois gerentes do Brasil afirmam que o estilo de gestão dos indianos é “diferente”, o que gera alguns problemas, enquanto os outros dizem ser parecido. No entanto, mencionam que estes conflitos são administráveis e não exclusivos do contexto em questão, podendo ocorrer também em qualquer outra empresa, seja nacional ou multinacional.

Por outro lado, foi mencionado pelos outros dois gerentes brasileiros que um

dos choques culturais mais percebidos foi o estilo de gerenciar:

[...] o estilo indiano de gerenciar não dá importância a valores vigentes na maioria das organizações brasileiras, como transparência nas relações de trabalho” e “[...] a onipotência nas decisões, o não compartilhamento e tomada de decisão de cima para baixo constroem os brasileiros. (Brasileiro 2)

[...]o relacionamento entre as pessoas é diferente. (Brasileiro 4)

Contrariamente, os três gerentes indianos foram unânimes e acreditam que a equipe brasileira não se sente incomodada por trabalhar sob o estilo de gestão indiano.

Conforme os estudos de Hofstede (2008), o Brasil tem um alto grau de incerteza, o que caracteriza que a cultura se apresenta resistente à mudança e isso se reflete no trabalho, pois o medo de fracassar está presente. “Os profissionais brasileiros sentem-se ameaçados e inseguros e têm medo de serem substituídos por profissionais indianos” (Brasileiro 1).

Enquanto isso, os gerentes indianos apontam criticamente o fato de os colaboradores brasileiros não separarem a vida profissional da pessoal e não se dedicarem às tarefas, enfatizando a falta de comprometimento afetivo com o trabalho. Todavia, esta percepção dos indianos refere-se aos comportamentos que observam dos funcionários brasileiros da fábrica e não somente dos seus colegas gerentes.

[...] no Brasil, os funcionários misturam vida pessoal e profissional, preocupam-se com as festas, final de semana, feriados e o trabalho fica

em segundo plano, é só uma forma de ganhar dinheiro para promover a diversão; é como se trabalhassem pelo dinheiro e não pelo amor ao trabalho. (Indiano 1)

...na Índia o funcionário sente-se "dono do negócio". Aqui é como se estivessem só para receber o salário, fazem o solicitado, mas não planejam crescer com a empresa. (Indiano 2)

O depoimento do Indiano 3 demonstra esta clara frustração em relação ao comportamento dos operários brasileiros:

[...] não trabalham pesado quando necessário e também não mostram muita eficiência. Além disso, sempre reclamam muito [...]. Mas se eles (*os brasileiros*) não dão o seu melhor para a empresa, por que exigem o melhor da empresa? (Indiano 3)

Hersey e Blanchard (1986) ressaltam que o dinheiro é um motivador bastante complexo, pois é tido como uma forma de poder simbólico, uma satisfação de necessidades materiais e *status*. A percepção negativa dos gerentes indianos em relação aos funcionários brasileiros demonstra que, na cultura indiana, prevalecem mais os valores de realização pessoal e autoestima. Este fato é corroborado pelo fato de o comprometimento com as tarefas e a dedicação ao trabalho serem levados mais a sério, demonstrando um forte desejo de ser aceito pelo grupo, por meio do poder do trabalho e não pelo dinheiro que este proporciona.

### O Processo de Aprendizagem Gerencial

Os quatro gerentes brasileiros entrevistados concordam que a empresa ainda está em processo de aprendizagem e

que não há uma identidade organizacional formada. Quando questionados se a filial brasileira está conseguindo aprender e seguir as práticas gerenciais indianas, a resposta negativa foi unânime pelos brasileiros, explicada pelo fato de que o inverso deveria acontecer, ou seja:

[...] os indianos deveriam se adequar ao estilo de gerenciar brasileiro, pois as cabeças pensantes são indianas, mas a mão-de-obra da fábrica é totalmente brasileira, o que causa problemas de comunicação, entendimento das tarefas e metas, falta de confiança e insegurança dos subordinados. Isso é uma das causas de não termos ainda uma cultura organizacional formada. (Brasileiro 1)

Os indianos ainda não assimilaram o conceito de globalização e suas decisões são ainda muito pontuais e carregadas de misticismo. (Brasileiro 2)

O gerente Brasileiro 4 afirma ter aprendido – através do compartilhamento do trabalho com os indianos – a ter mais senso de comprometimento com o produto final, preocupação em atingir metas e procurar soluções rápidas para os problemas. Vale lembrar que estas são características da ênfase nas tarefas (Teoria X), que é mais típica do modo de gerenciar indiano. "Cada nível de cultura tem uma tendência natural a influenciar o outro" (KOTTER; HESKETT, 1994, p. 4) e, conforme Motta (1997, p. 28), "cada tipo de cultura exerce um tipo próprio de controle de seus membros participantes." Então, a partir do convívio na organização e da troca de informações entre os indianos e brasileiros, pode-se afirmar que existem interações culturais e que estes aprendizados são assimilados e

compartilhados. Os resultados revelam que a troca bilateral de aprendizados, que aconteceu, é uma característica mais evidenciada e valorizada pelos indianos.

Ainda sobre o aprendizado bilateral que ocorre na ação, a percepção dos brasileiros indica que eles aprendem com os indianos a ter mais paciência e serem mais cautelosos no processo decisório, embora o idioma apareça tanto como fator limitante, como o fator de união nessa relação.

[...] os brasileiros vêm aprendendo a ter mais paciência, e tomar decisões com mais cautela, principalmente por causa da barreira da língua. Se você "atropelar", pode causar confusões no dia-a-dia. (Brasileiro 4)

No que diz respeito ao processo de solução de problemas, são os indianos que aprendem com os brasileiros, como revela o relato a seguir.

[...] os indianos aprendem mais, pois quando têm um problema a resolver, procuram os brasileiros, pois eles (*os indianos*) não sabem e não entendem como funcionam as leis e normas no Brasil. (Brasileiro 3)

Já os outros dois gerentes brasileiros pensam que não houve muito aprendizado e estes depoimentos caracterizam barreiras ao aprendizado bilateral, que poderia acontecer de forma mais natural.

[...] a empresa é nova e há ainda muita resistência e competição entre brasileiros e indianos, cada um querendo provar que seu modelo de gerenciar é melhor. (Brasileiro 1)

[...] há sim uma desunião entre brasileiros e indianos, nenhum lado cede. (Brasileiro 2)

Gerentes de países com antecedentes tão distintos como a Índia (cultura oriental) e o Brasil (cultura ocidental), ao interagirem e tomarem decisões conjuntas, enfrentam choques culturais nos estilos de gestão. Silva (2009) aborda a necessidade da reflexão na ação para que ocorra a aprendizagem gerencial. Então, para que o aprendizado bilateral seja efetivo, é necessário levar em consideração as diversas barreiras a serem enfrentadas – como idioma, práticas gerenciais, crenças implícitas – e que as trocas advindas da convivência empresarial e do compartilhamento de valores culturais podem provocar mudanças no estilo de gestão dos gerentes envolvidos.

Foi mencionado também, pelo Brasileiro 4, que não seria necessário aplicar as práticas gerenciais da Índia no Brasil, mas aplicar aqui as boas práticas existentes lá. Conforme Vieira e Oliveira (1999), a experiência do expatriamento, quando bem conduzida, pode ser valiosa para o indivíduo e para a organização.

Na visão dos gerentes indianos, a filial brasileira ainda tem muito a aprender, mas a principal mudança que deve ocorrer é na mentalidade dos colaboradores brasileiros em relação ao comprometimento com o trabalho e respeito à hierarquia, que percebem como muito baixos.

[...] comprometer-se com as metas e assumir o trabalho pesado quando é necessário [...] e respeitar a hierarquia devem ser tópicos mais trabalhados. (Indiano 2)

[...] também valores como o respeito à hierarquia e as relações entre as pessoas são diferentes no Brasil. (Indiano 3)

Com relação à aprendizagem percebida pelos gerentes indianos, o Indiano 1 considera que “[...] é necessário desenvolver mais paciência para esperar pelos resultados”. A liderança é um *processo de influência* de um indivíduo sobre outros, que são orientados para o estabelecimento e alcance de metas (BOWDITCH; BUONO, 2002, *grifo nosso*). Os indianos estão incorporando algumas práticas brasileiras de liderança para alcançar os objetivos de produtividade esperados, demonstrando a adaptação e aprendizagem ao modo brasileiro, como pode-se perceber na declaração abaixo:

[...] no Brasil é necessário fazer elogios diários à equipe para melhorar a comunicação e conseguir melhores resultados. (Indiano 2)

Este relato corrobora a tendência dos brasileiros de dar maior atenção às pessoas e relacionamentos pessoais, deixando as tarefas para segundo plano, com maior necessidade de receberem incentivos externos, enquanto os indianos demonstram possuírem esta motivação pelo trabalho, inerente a suas práticas de vida.

Porém, o Indiano 1 vai mais além na crítica aos funcionários brasileiros:

[...] se você der a mesma tarefa a um indiano, ele fará direito da primeira vez, faz parte do que ele planeja para sua vida [...] Acho que os funcionários brasileiros deveriam se preocupar e se dedicar mais seriamente a suas tarefas e a seu trabalho, independente da vida pessoal. (Indiano 1)

Os indianos entrevistados demonstram que os seus subordinados brasileiros necessitam de controle e supervisão constante, o que levou à introdução de

rotinas de gestão controladora frente aos subordinados brasileiros, fato que, segundo o Indiano 3 não é mais tão usual na Índia, já que “o respeito a hierarquia é maior e cada funcionário sabe o que deve fazer – e faz.”

[...] no Brasil, os funcionários ficam esperando uma ordem, e, quando recebem, parece que não assumem seriamente, não fazem as tarefas corretamente, levam o trabalho de forma mais confortável [...] os brasileiros esperam as coisas acontecerem. (Indiano 1)

Esta necessidade, mencionada pelos indianos, de ter que supervisionar constantemente o trabalho efetuado pelos brasileiros, foi incorporada às suas rotinas de gestão, pois, sem controle, acreditam que a tarefa não será bem concluída pelos brasileiros. O processo de aprendizagem dos gerentes indianos está associado ao que percebem na prática – resultado da observação diária e da reflexão na ação. Estes aprendizados e adaptações em seus estilos de gestão resultam de um incrementalismo desarticulado (QUINN, 1978), já que não planejaram mudar, mas percebem que só com a mudança é que poderão ter mais êxito nas atividades gerenciais no Brasil. Outro fato que merece atenção é enfatizado pelo Indiano 3 e se refere ao fato de que “as leis trabalhistas no Brasil são diferentes”. Esta é também uma rotina a ser incluída na agenda de aprendizados necessários aos indianos, pois no Brasil são oferecidos muito mais benefícios trabalhistas do que na Índia.

## CONCLUSÕES

As conclusões deste trabalho foram delineadas a partir da interação com

a teoria apresentada e os resultados empíricos obtidos. Como lembram Rodrigues e Duarte (1999, p. 48),

definir um país do ponto de vista cultural é sempre muito delicado, porque, é bom lembrar, em se tratando de cultura, não há melhor ou pior, mas apenas diferenças e, sendo assim, todo dado deve ser considerado comparativamente.

Um fato interessante revelado na pesquisa é que os brasileiros consideram os indianos "mais desorganizados, burocráticos e inflexíveis" enquanto se autodefiniram como "mais ágeis e rápidos". Embora brasileiros e indianos acreditem que, na matriz e na filial, prevaleça a característica gerencial democrática, em que os gerentes compartilham problemas com subordinados e as decisões são tomadas em conjunto, os brasileiros sentem que os indianos prezam muito mais a hierarquia e não compartilham tanto as decisões. Outra característica dos brasileiros é a importância que os relacionamentos pessoais ocupam nas rotinas de trabalho, fato este mencionado como um facilitador, o que, para os indianos, é tido como menos relevante para a boa condução dos negócios. Os brasileiros se autoavaliam como preocupados com seus subordinados, com predomínio de respeito, confiança e transparência, dando muita ênfase aos trabalhos em equipe e às relações interpessoais, prevalecendo as decisões compartilhadas entre gestores e subordinados. Ao contrário da percepção dos indianos sobre os operários brasileiros, os gerentes brasileiros consideram-se altamente comprometidos. Os brasileiros percebem que os indianos não se preocupam tanto com a vida pessoal de

seus subordinados, sendo que a ênfase maior é dada à execução das tarefas e ao bom desempenho para o alcance das metas. O respeito à hierarquia é um fator unânime ao descrever o estilo de gestão indiano, sem muito incentivo à tomada de decisão pelos subordinados, com pouca transparência nas relações de trabalho, mas muita disciplina e comprometimento.

Com relação aos estilos de gestão mais voltados às pessoas ou mais às tarefas, conclui-se que os indianos são muito mais preocupados em seguir as ordens superiores (hierarquia forte) e, para tanto, preocupam-se mais com o desempenho das tarefas do que com os relacionamentos interpessoais. Outro aspecto merece uma reflexão: os gerentes indianos adotam um estilo de gestão mais centralizador e focado na relação comando e controle e alegaram que os brasileiros precisam de controle, pois não demonstram autonomia na realização de suas atividades. Será que o estilo de gestão centralizador e autoritário dos gerentes indianos não está relacionado a um traço cultural do contexto social, o que acaba influenciando o seu estilo de gestão?

Os brasileiros criticam os indianos por considerarem que são muito impessoais e rígidos em relação a normas, crenças, valores e hierarquias, tornando as ações diárias muito burocráticas. Por outro lado, os indianos criticam os brasileiros por misturarem a vida pessoal com a profissional e, inclusive, avaliam como uma fraqueza o fato de os brasileiros valorizarem demais as relações pessoais.

O processo de aprendizado inicia lentamente quando culturas organizacionais diferentes são mescladas, já que as origens, costumes e práticas



empresariais, aprendidas ao longo da vida, ainda se fazem fortemente presentes entre o ato de compartilhar uma decisão para colocá-la em ação. Para isso, os gestores precisam desenvolver uma visão compartilhada e refletir sobre as suas experiências. A reflexão crítica possibilita que gerentes não exerçam atitudes defensivas perante oportunidades de aprendizagem (ARGYRIS, 1991). O processo de aprendizagem baseia-se em compartilhar experiências, agindo e aprendendo coletivamente, transformando conhecimentos tácitos em explícitos, por meio da reflexão na ação e na crítica aos erros e sucessos. O aprendizado individual representa a busca

e o alcance, pelos brasileiros e pelos gerentes indianos expatriados, por um novo patamar de conhecimento, por meio da troca de experiências e da reflexão na ação. De acordo com os resultados da pesquisa, percebe-se que o processo de aprendizagem gerencial na organização estudada é limitado tanto em função do contexto institucional, que parece não favorecer a consolidação de uma cultura transnacional, como também em função de uma série de fatores, muitos deles intimamente ligados à cultura.

O quadro a seguir apresenta uma síntese dos significados que emergiram dos resultados da pesquisa, a partir da percepção dos gerentes entrevistados.

## QUADRO 2

### Prática Gerencial e Aprendizagem

DIMENSÃO	PERCEPÇÃO	
	GERENTES BRASILEIROS	GERENTES INDIANOS
PRÁTICA GERENCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respeito aos colaboradores</li> <li>- Desrespeito à hierarquia</li> <li>- Utilização de vários estilos de gestão</li> <li>- Baixo nível de comprometimento com o trabalho (ênfase no comprometimento normativo)</li> <li>- Insegurança e medo da demissão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respeito ao líder</li> <li>- Centralização do poder</li> <li>- Forte hierarquia</li> <li>- Planejamento deficitário</li> <li>- Utilização de normas, regras e procedimentos burocráticos</li> <li>- Morosidade no processo decisório</li> <li>- Desvalorização dos valores brasileiros (relações de trabalho e no processo decisório).</li> </ul>
APRENDIZAGEM GERENCIAL	<p><b>O que aprenderam com os indianos?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Senso de comprometimento com o trabalho</li> <li>- Preocupação com o alcance das metas</li> <li>- Paciência</li> <li>- Cautela no processo decisório</li> </ul>	<p><b>O que aprenderam com os brasileiros?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Processo de solução de problemas.</li> <li>- Legislação trabalhista e normas brasileiras.</li> <li>- Práticas de gestão de liderança (ex.: fazer elogios para melhorar a comunicação e os resultados)</li> </ul>
FATORES LIMITANTES DA APRENDIZAGEM GERENCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desrespeito bilateral em relação as crenças e tradições das duas culturas.</li> <li>- Competição entre brasileiros e indianos</li> <li>- Idioma</li> <li>- Resistência em aceitar os padrões de comportamento dos dois grupos</li> <li>- Conflitos decorrentes das peculiaridades dos diferentes estilos de gestão</li> <li>- Inexistência de uma identidade organizacional.</li> <li>- Falta de integração e de visão compartilhada.</li> <li>- Indefinição de um estilo de gestão compartilhado</li> <li>- Falta de confiança, medo e insegurança.</li> </ul>	

Fonte: Elaborado pelos autores, 2009.

O QUADRO 2 revela a percepção dos gerentes sobre aspectos que influenciam a prática gerencial e pode-se constatar que essa caracterização apresenta várias incompatibilidades entre o comportamento gerencial dos brasileiros em relação aos indianos e vice-versa. Em relação à aprendizagem gerencial, percebe-se que a interação entre os gerentes é baixa e o nível de aprendizagem bilateral ainda é pequeno. Isso pode ocorrer em função dos vários fatores limitantes da aprendizagem

gerencial. Essas barreiras à aprendizagem estão intimamente relacionadas à cultura institucionalizada na organização ou às várias culturas que não conseguem estabelecer padrões de comportamentos coerentes com uma cultura transnacional, o que dificulta as relações entre os gerentes e, conseqüentemente, o processo de aprendizagem não progride.

Rodrigues e Duarte (1999, p. 53) enfatizam que "é fundamental incentivar o empregado a abandonar uma postura

etnocêntrica”. O expatriado deve assumir o novo contexto ao qual está exposto, aceitando, aprendendo e adaptando-se à cultura do país e da organização que o está recebendo. A partir deste estudo, conclui-se que tanto o expatriado deveria abandonar a posição de defender os valores indianos, como os brasileiros deveriam se abrir ao estilo gerencial dos indianos – que, na verdade, representam os interesses da matriz –, para que, através desta abertura, se inicie a formação de uma cultura organizacional transnacional, por meio de um processo de aprendizagem gerencial bilateral.

A expectativa para o futuro é que não ocorram resistências e que o ponto de equilíbrio cultural esteja perto de acontecer. Este estudo comparativo nos permite inferir que, somente a partir da percepção de que as diferenças existem, e de que a natureza da resistência

às mudanças deve ser compreendida pelos envolvidos, a formação da cultura organizacional transnacional possa ter início. Só então é que os gerentes envolvidos poderão colocar em ação as providências para minimizar estas limitações. Espera-se que o aprendizado decorrente do compartilhamento de experiências diárias molde uma cultura organizacional mista, nesta indústria transnacional, na qual as características positivas de gestão brasileiras serão assimiladas pelos indianos e vice-versa.

Como sugestão para estudos futuros, recomenda-se a realização de uma pesquisa com os funcionários da empresa, para avaliar a percepção dos mesmos sobre a cultura e a prática gerencial dos indianos e brasileiros. Além disso, sugere-se a utilização deste instrumento de pesquisa em empresas transnacionais de outras origens. ➤

## REFERÊNCIAS

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. **Gerenciando empresas no exterior: a solução transnacional**. São Paulo: Makron Books, 1992.

BLACKWELL, R.; MINIARD, P.; ENGEL, J. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2002.

BRASIL. Lei 6.404/76. **Lei das Sociedades Anônimas**, 1976.

BRIZON, R.F. **Conceitos e práticas de gestão sul coreanas no**

**Brasil: um estudo de caso**. 2007. 133f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UNIFEI, Itajubá, 2007.

CASTILHOS, R. B.; ROSSI, C. A. V.; CAVEDON, N. R. Cultura e Consumo de Famílias no Brasil e na França. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A.C.C. Alinhando estratégia e competências. **RAE**, [S. l.], v. 44, n. 1, jan./mar. 2004.

FREITAS, A. B. de. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn in organizations. **Management Learning**, [S. l.], v. 29, n. 3, p. 273-297, 1998.

GODOY, A. S. Estudo de Caso Qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria**

**e as técnicas de liderança situacional.** São Paulo: EPU, 1986.

HOFSTEDE, G. A summary of my ideas about national culture differences. Disponível em: <[http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_dimensions.php](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php)> Acesso em: 27 nov. 2008.

KOLB, D. A. A Gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, K. **Como as organizações aprendem.** São Paulo: Futura, 1997.

KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial.** Tradução de Bárbara Theodo Lambert. São Paulo: Makron Books, 1994.

LORBIECKI, A. The Internationalization of Management Learning: Towards a Radical Perspective. In: BURGOYNE, J.; REYNOLDS, M. (Org.). **Management Learning, Integrating Perspectives in Theory and Practice.** London: Sage, 1997. cap. 15.

MACHARZINA, K.; OESTERLE, M.; BRODEL, D. Learning in Multinationals. In: **Handbook of Organizational Learning e Knowledge.** DIEKERS, M.; ANTAL, A. B.; CHILD, J. *et al.* (Org). New York: Oxford Press, 2001. cap. 28.

MARSICK, V. Experience-based Learning: executive learning outside the classroom. **Journal of Management Development**, [S. l.], v. 9, n. 4, p. 50-60, 1990.

MCGILL, I.; BROCKBANK, A. **The Action Learning Handbook.** New York: Routledge, 2004.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education.** San Francisco (CA): Jossey-Bass, 1998.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 10. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000. 299p.

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Org.) **Cultura organizacional e cultura brasileira.** São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, F. C. P. Cultura e Organizações no Brasil. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira.** São Paulo: Atlas, 1997.

NONAKA, I. A empresa criadora de conhecimento. In: STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem.** São Paulo: Futura, 1997. Cap. 1.

PETTIGREW, A. M. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, [S. l.], v. 6, p. 649-670, 1987.

QUINN, J. B. Strategic Change : "logical incremental". **Sloan Management Review**, [S. l.], v. 20, n. 1, p. 7-21, Fall 1978.

RODRIGUES, S. B.; DUARTE, R. D. Diversidade cultural: o ambiente dos negócios internacionais. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. (Org.). **Administração contemporânea - perspectivas estratégicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

SALINAS, J. L. Gerentes, competências e aprendizagem nas organizações. In: DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. (Org.). **Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. 340p.

SILVA, A. B. **Como os Gerentes Aprendem?** São Paulo: Saraiva, 2009.

SIMS, R. R. Kolb's experimental learning theory: a framework for assessing person-job interaction. **Academy of Management Review**, [S. l.], v. 8, n. 3, p. 501-508, 1983.

SMITH, P. A. C. Action Learning and reflective practice in project environments that are related to leadership development. **Management Learning**, [S. l.], v. 32, n. 1, p. 31-47, 2001.

SOLOMON, M. R. **O comportamento do consumidor.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

SPINK, P. K. Discurso e Ideologia Gerencial. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Org.) **Cultura organizacional e cultura brasileira.** São Paulo: Atlas, 1997.

STATA, R. Aprendizagem Organizacional, a chave da inovação gerencial. In: STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem.** São Paulo: Futura, 1997. cap. 17.

VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. (Org.). **Administração contemporânea - perspectivas estratégicas.** São Paulo: Atlas, 1999.