

# A transferência do conhecimento das ETN para as subsidiárias

## Um estudo de caso aplicado ao contexto moçambicano

por Nelson António e José Martins

**RESUMO:** A transferência de conhecimento no interior das ETN constitui uma vantagem competitiva local perante a concorrência global. Trata-se de um processo complexo sujeito às contingências de localização das subsidiárias. Estudamos este fenómeno no ambiente moçambicano através do estudo de três casos bem sucedidos no sector industrial. Os resultados obtidos das entrevistas com gestores de topo portugueses revelam um padrão operacional seguido pelas empresas onde é fundamental estabelecer uma relação de confiança entre as pessoas nas acções de formação no local de trabalho mediante a adaptação das práticas ao contexto local por forma a que os moçambicanos entendam o conhecimento transferido e incorporem-no nas actividades de exploração com ganhos de competitividade da subsidiária.

**Palavras-chave:** Transferência de conhecimento, Empresas Transnacionais, Subsidiárias, Moçambique, Cultura Organizacional

**TITLE:** The transfer of knowledge from the MNCs to its subsidiaries: A case study applied to Mozambique context

**ABSTRACT:** The transfer of knowledge within the MNCs constitutes a competitive advantage due to the global competitiveness. It is a complex process subject to the contingencies of the subsidiaries localization. In this article, we study three cases in Mozambique. The results show a pattern followed by the Portuguese companies. According to the interviewees the establishment of a relationship based on trust is fundamental, in order the subsidiaries be able to incorporate the transferred knowledge on their activities.

**Key words:** Transfer of Knowledge, MNCs, Subsidiaries, Mozambique, Organizational Culture

**TITULO:** La transferencia de conocimientos a las filiales de ETN's: Un estudio de casos aplicado al contexto mozambiqueño

**RESUMEN:** La transferencia de conocimiento dentro de la ETN'S es una ventaja competitiva local a la competencia mundial. Este es un proceso complejo sujeto a las contingencias de la ubicación de las filiales. Hemos estudiado este fenómeno en el medio ambiente de Mozambique a través del estudio de tres casos de éxito en el sector industrial. Los resultados de las entrevistas con altos directivos portugueses muestran un patrón seguido por las empresas operadoras en el que es vital para establecer una relación de confianza entre las personas en la formación en el lugar de trabajo mediante la adaptación de prácticas para el contexto local para que los mozambiqueños comprendan la transferencia de conocimiento y puedan incorporarlo en las actividades de exploración con mejoras en la competitividad de la filial.

**Palabras-clave:** Transferencia de conocimientos, Las empresas Transnacionales, Subsidiarias, Mozambique, La Cultura de la Organización

É reconhecida a importância crescente do conhecimento nas alterações constantes no ambiente competitivo à escala global, e que afectam a transferência de conhecimento e a aprendizagem organizacional no interior das empresas transnacionais (ETN).

Perante esta realidade corrente, as organizações têm de estar preparadas para abandonar o conhecimento tornado obsoleto (o que resulta do desenvolvimento ou adopção de tecnologia nova e de processos de criação de produtos novos) e adoptar práticas (i.e., formas particulares de condução das funções operativas que desenvolvam, ao longo do tempo, influência sobre os interesses e acções dos empregados) que lhes permitam criar novo conhecimento a fim de encontrar novas soluções para os seus problemas.

Para tal, podem adoptar esforços de aprendizagem focados na construção de aptidões (as quais manifestam o que cada indivíduo é capaz de fazer) e aumento de competências (que residem na operacionalidade de funções específicas, como marketing ou produtivas, integradas e coordenadas transversalmente pelos gestores intermédios) num processo de inovação contínua estruturado, i.e., que permita às organizações se adaptarem a constrangimentos novos e alcançarem uma vantagem competitiva firmada nos seus recursos humanos por meio da criação e utilização de novo conhecimento na recriação do seu ambiente (interno e externo) num contexto de interacções individuais e sociais (entre a empresa e a sua envolvente). De facto, atendendo às condições actuais de concorrência, o conhecimento representa a única fonte de vantagem competitiva e, num sentido estrito, é criado apenas pelos indivíduos (Nonaka *et al.*, 1996), os quais adquirem conhecimento através das suas próprias experiências num processo de assimilação de conhe-

cimento tácito que reside no seu íntimo (Polanyi, 1966a). Como Polanyi afirma: «nós sabemos mais do que podemos dizer» (p. 4).

O conhecimento é criado somente pelos indivíduos através da sua experiência. A experiência propícia a aquisição de conhecimento que pode ser transferido por toda a organização por via da interacção individual como meio de aprendizagem. A aprendizagem possibilita o aumento de competências da organização pela descoberta e utilização de novo conhecimento por meio da sua actuação.

Existem dois tipos de conhecimento: tácito e explícito. O conhecimento tácito é mais pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta a sua partilha com os outros indivíduos. O conhecimento explícito (ou codificado) é transmissível em linguagem formal e sistemática (fórmulas científicas, programas de computador, especificações de produtos).

O conhecimento verdadeiramente tácito não pode ser especificado, pois apesar de o possuímos não sabemos actualmente que o temos (Platts e Yeung, 2000). Nesta interpretação «purista» será qualquer coisa que não se pode explicitar dada a sua aquisição só ser possível por via da observação. Entretanto, a observação proporciona uma aprendizagem indirecta aos indivíduos por presenciarem e observarem outra pessoa a executar uma tarefa (por exemplo, de demonstração). Para Polanyi (1966b), o conhecimento tácito não pode ser completamente codificado. Não obstante, como Nisbet (1969) notou, muito do conhecimento que Michael Polanyi chamou conhecimento tácito é exprimível em metáforas. Por seu lado, Nonaka e Takeuchi (1995) referem que esse conhecimento pode ser explicitado através do processo de articulação (o qual converte o conhecimento tácito em conhecimento explícito) e cristalizado no âmbito

#### Nelson Santos António

nelson.antonio@iscte.pt

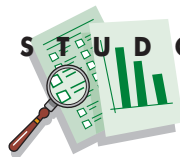
Professor de Estratégia e Gestão da Qualidade no ISCTE, Lisboa, Portugal.  
Professor of Strategy and Quality Management at ISCTE, Lisbon, Portugal.  
Profesor de Estrategia y Gestión de la Calidad del ISCTE, Lisboa, Portugal.

#### José Duarte Martins

zdmn@clix.pt

Professor Adjunto do ISCAL, Lisboa, Portugal.  
Assistant Professor at ISCAL, Lisbon, Portugal.  
Profesor Adjunto del ISCAL, Lisboa, Portugal.

Recebido em Setembro de 2007 e aceite em Setembro de 2008.  
Received in September 2007 and accepted in September 2008.



das rotinas (i.e., através de programas ou modelos de actividades partilhados por via de relações de cooperação evolutivas entre as pessoas dos vários departamentos funcionais) assentes na complementaridade entre conhecimento tácito e conhecimento explícito, dado interagirem entre si nas actividades criativas dos indivíduos.

**O conhecimento tácito contempla aptidões técnicas reflectidas no termo «know-how» em consequência da experiência pessoal desenvolvida, ao longo do tempo, e geradora de conhecimentos próprios de perito difíceis de reproduzir, tornando-o o recurso mais importante por não ser comercializável e, como tal, é específico da empresa.**

Portanto, o conhecimento mais valioso para a empresa tem uma natureza dinâmica derivada das acções de aprendizagem tácita inerente ao ambiente e experiência de cada indivíduo. Por outras palavras, o conhecimento tácito contempla aptidões técnicas reflectidas no termo *know-how* em consequência da experiência pessoal desenvolvida, ao longo do tempo, e geradora de conhecimentos próprios de perito difíceis de reproduzir (Nonaka, 1991), tornando-o o recurso mais importante por não ser comercializável e, como tal, é específico da empresa.

Neste alinhamento, podemos afirmar que a organização (ou empresa) é uma entidade onde a criação e repartição de conhecimento ocorrem num contexto dinâmico de inter-acções sociais do nível individual para o societal. Trata-se de uma perspectiva na linha do conhecimento profundo sugerido por Deming (1994) para transformar e melhorar o sistema de gestão que separa as pessoas por divisões operativas causando desconhecimento organizacional (Senge, 1990).

Para Deming, a organização necessita de uma filosofia de funcionamento apoiada na transformação do indivíduo a fim de ter capacidade criativa e resposta à mudança. Isso será possível com a criação de uma estrutura (que configure um modelo operacional horizontal constituído por equipas de especialistas de conhecimento focadas em tarefas cuja composição e liderança são decididas caso a caso) e de um clima (que incentive a autonomia e responsabilidade pes-

soais) propícios à execução de melhoramentos contínuos e participação sintonizada de todos os empregados no cumprimento dos objectivos organizacionais direccionados aos desejos dos clientes. Por estrutura compreendemos a forma como a organização se encontra organizada no desenvolvimento das suas actividades.

Nessa medida, a aprendizagem inter-organizacional pode influenciar a *performance* de uma estrutura organizacional aberta à aprendizagem de novo conhecimento, i.e., o grau de formalização e centralização usados pela subsidiária na atribuição de tarefas e responsabilidades influencia os fluxos de comunicação horizontal e, deste modo, influi na quantidade e variedade de informação disponíveis no sentido dos empregados adoptarem uma atitude de aprendizagem e melhoramentos contínuos (ao nível intra-organizacional) por meio da integração de conhecimento externo (proveniente sobretudo da empresa-mãe) nas suas actividades de negócio.

Tal exige a aplicação de alguns procedimentos operacionais, por exemplo baseados numa liderança forte (que acompanhe de perto as principais funções organizacionais e desbloqueie situações de impasse funcionais) e em boa vontade para ensinar e aprender entre os intervenientes no processo de transferência a fim de que as subsidiárias localizadas num País em Vias de Desenvolvimento (PVD) consigam incorporar o conhecimento transmitido nas suas actividades de produção e exploração no mercado local.

É nesta realidade que se enquadra o processo operativo das subsidiárias das ETN portuguesas em Moçambique, cujo contexto vamos tratar seguidamente.

### O contexto moçambicano

Na sequência do «acordo geral de paz» de 1992, Moçambique procedeu ao aprofundamento do «programa de ajustamento estrutural» da sua economia e criou um conjunto de condições mais atractivas de investimento para captar investimento directo estrangeiro (IDE) avançado de forma a alavancar a modernização do tecido produtivo moçambicano.

Atraídas também pelo baixo custo do factor trabalho e pelo potencial de mercado perspectivado pela integração de Moçambique na Comunidade para o Desenvolvimento da

África Austral (SADC, na sigla inglesa), as empresas portuguesas, que estavam a iniciar o seu processo de internacionalização na década de 1990, acabaram por escolher o mercado moçambicano como um dos destinos naturais do seu investimento externo devido aos determinantes língua portuguesa e proximidade cultural existente com as antigas colónias.

Essa entrada no mercado local centrou-se nas aquisições de instalações existentes e *joint-ventures* com parceiros moçambicanos e no subsequente estabelecimento de acordos de cooperação com a casa-mãe das ETN, dado que o *stock* de conhecimento das subsidiárias moçambicanas é fraco. Também as aptidões críticas de gestão local são insuficientes ou inexistentes relativamente à capacidade de utilização de recursos mais avançados tecnologicamente. O que implica realizar esforços de transferência de conhecimento para dotar as subsidiárias de competências apropriadas às operações a desenvolver localmente.

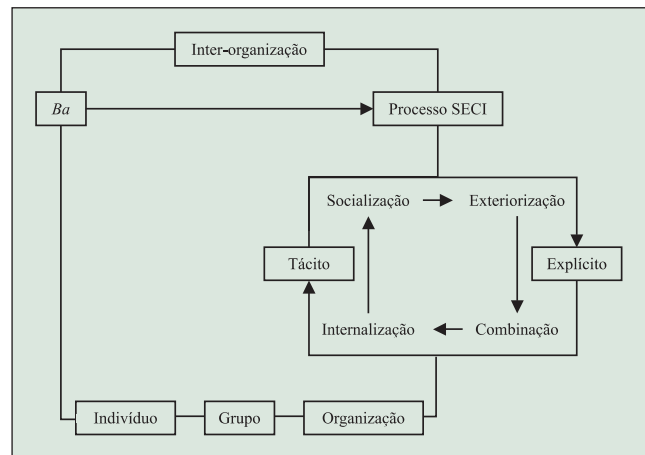
### A transferência de conhecimento no interior das ETN

A transferência de conhecimento é um processo que requer a existência de um certo saber relacionado no recipiente, i.e., na subsidiária, para este poder assimilar o conhecimento transferido.

Para Nonaka e Konno (1998), a criação e transferência de conhecimento ocorrem num *ba*, o qual é um lugar (físico, virtual, mental ou qualquer combinação deles) de multicontexto (social, cultural) e autotranscendência (superação do domínio da fronteira de conhecimento pessoal) que serve como plataforma de conversão de conhecimento. Essa conversão assenta na socialização, exteriorização, combinação e internalização (SECI) de conhecimento mediante a interação entre os indivíduos onde o conhecimento tácito e explícito se desenvolve em termos de qualidade e quantidade.

De acordo com Nonaka (1994), a criação e transferência de conhecimento progridem através de uma espiral dinâmica com início no indivíduo e avanço por meio de comunidades de interacção que transcendem as fronteiras sectorial e departamental e que tomam lugar ao nível intra e inter-organizacional (cf. Figura 1), sendo assim possível criar e desenvolver conhecimento relacionado na subsidiária (ver Figura 1).

**Figura 1**  
**O processo de criação e transferência de conhecimento**



Fonte: Adaptado de Nonaka (1994), Nonaka e Konno (1998)

### A operacionalidade da transferência de conhecimento

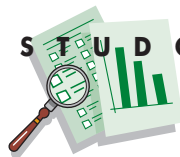
Dado que a maior parte do conhecimento especializado da empresa-mãe é de natureza tácita (Nonaka, 1988), e tende a ser mais focado nas pessoas do que na tecnologia, a operacionalidade do processo de transferência baseia-se na experiência e aptidões dos seus membros para transmitirem conhecimento pela partilha de experiências e troca de ideias (Argote, 1999), de molde a criar confiança entre o transmissor e o receptor e facilitar a transferência de práticas para as subsidiárias num contexto multidimensional (social, organizacional e relacional) (Caliğiuri e Di Santo, 2001; Scullion e Brewster, 1997).

Com efeito, a utilização de expatriados, como «veículo» de transferência, ajuda a criar as condições sociais e técnicas para a adopção de regras formais e internalização do conhecimento transferido (a qual, a par da articulação, formam os passos críticos na espiral de conhecimento, requerendo ambos o empenho activo das pessoas implicadas no processo de transferência).

Estas considerações conduzem à seguinte questão: «na operacionalização da transferência a partir da sede da ETN, quais são os principais determinantes da assimilação de conhecimento pela subsidiária?».

### O processo de transferência de conhecimento

Partimos do princípio que as organizações também aprendem a partir da experiência de outras. Para Argote e Ingram



(2000), essa transferência de conhecimento manifesta-se por uma mudança no conhecimento com a melhoria de *performance* das unidades receptoras. Mas como é que uma organização pode aprender a partir da experiência de outra?

Tratando-se de uma realidade complexa, vamos abordá-la sob a forma de três componentes de análise.

#### • Os fluxos de conhecimento na cooperação organizacional

Os indivíduos, em combinação com os instrumentos e tarefas, formam redes operativas que permitem a transferência de conhecimento por meio do deslocamento desses repositórios ou alteração estrutural do recipiente (por exemplo, via ajustamento funcional da hierarquia de gestão e ações de recrutamento e formação) (Argote, 1999). Neste aspecto, a gestão de topo tem uma função importante na definição da estrutura de conhecimento e na sua repartição no interior da organização pelo estímulo à colaboração e aprendizagem entre os indivíduos. Essa estrutura de conhecimento traduz o tipo e distribuição de competências e práticas verificadas ou necessárias à organização.

De notar que as práticas transferidas frequentemente necessitam de ser ajustadas às necessidades da subsidiária a fim desse conhecimento poder ser utilizado de modo proveitoso nas suas operações e conduzir a uma evolução organizacional competitiva (Fiol e Lyles, 1985; Minbaeva *et al.*, 2003). Dito de outra forma, o acesso ao conhecimento por via de ações de cooperação e as capacidades de usá-lo em actividades de inovação permitem elevar a aquisição e exploração de conhecimento externo (i.e., aumentar a amplitude do conhecimento transferido a partir da sede).

Por sua vez, a familiaridade com o conhecimento transmitido (Eisenhardt e Santos, 2002), a participação em mecanismos de socialização (Nonaka, 1994) e a oferta de incentivos aos empregados no processo de aprendizagem (Ghoshal e Bartlett, 1988) podem melhorar a qualidade dos canais de comunicação e aumentar os fluxos de conhecimento, a motivação do transmissor e receptor de conhecimento e a capacidade de absorção da subsidiária.

Tudo isto leva a questionar o seguinte: qual a influência da estrutura organizacional na amplitude do conhecimento transferido na aprendizagem verificada na subsidiária?

#### • Capacidade de absorção no aumento de competitividade

A capacidade de absorção da subsidiária é construída no conhecimento existente dos seus empregados. Para Cohen e Levinthal (1990), isso traduz uma ampliação do conhecimento do domínio individual para o nível organizacional. E indica a receptividade da empresa à mudança tecnológica por meio da utilização de conhecimento externo em esforços de inovação inerentes à aprendizagem organizacional.

Na verdade, as capacidades dos indivíduos, o seu enquadramento educacional e competências adquiridas em ações de formação representam o conhecimento relacionado que a organização necessita para assimilar e usar o novo conhecimento transferido na criação de novos bens e serviços, sustentando assim a construção de uma vantagem competitiva (Grant, 1996; Lin *et al.*, 2005).

Isto quer dizer, por um lado, que a capacidade de absorção potencial torna a subsidiária receptiva à aquisição e assimilação de conhecimento externo e, por outro lado, a capacidade de absorção realizada possibilita a mudança em processos existentes pela incorporação do conhecimento assimilado nas operações da empresa que pode conduzir a um aumento de competitividade por via da melhoria da sua *performance*.

No seguimento destas ideias, podemos colocar a seguinte questão: quais as implicações da capacidade de absorção do conhecimento transferido na melhoria de *performance* da subsidiária?

#### • Dificuldades encontradas no processo de transferência de conhecimento

Para que a subsidiária seja capaz de incorporar o conhecimento adquirido nas suas operações e canalizá-lo para o seu mercado de produtos, devem evitar-se os conflitos e má compreensão cultural (Inkpen e Beamish, 1997; Leidner *et al.*, 2006), de modo a que se crie confiança inter-organizacional e exista boa vontade das partes envolvidas nas ações de aprendizagem através da socialização.

Trata-se de um processo em que o idioma e as aptidões dos indivíduos são importantes no estabelecimento de interações entre os empregados de diversas áreas operativas, o que acaba por gerar dificuldades na transferência de conhe-

**Trata-se de um processo em que o idioma e as aptidões dos indivíduos são importantes no estabelecimento de interações entre os empregados de diversas áreas operativas, o que acaba por gerar dificuldades na transferência de conhecimento.**

cimento. Por exemplo, pode acontecer que o conhecimento não seja adequado à empresa receptora ou que esta não possua um determinado conhecimento relacionado, como já referimos.

No fundo, o enfoque na transferência de práticas está colocado nas pessoas, acarretando a utilização de expatriados e a existência de um clima motivador que encoraje a aprendizagem por meio de esforços de inovação em experiências repartidas (Birkinshaw e Hood, 2001). Em suma, estamos a falar de um processo de transferência, cujo desenvolvimento eficiente passa por ultrapassar algumas barreiras que surgem com maior acuidade no início das operações de transferência de conhecimento.

Podemos questionar ainda o seguinte: que tipo de dificuldades se registam no processo de transferência de conhecimento, e quais as medidas adoptadas para ultrapassá-las? Esta abordagem temática conduz-nos à objectividade de uma pesquisa qualitativa onde a formulação das questões de pesquisa ajuda a focar e compreender a problemática em estudo, e cuja operacionalização tratamos na secção seguinte.

**Metodologia**

Nesta pesquisa utilizamos como fontes de dados documentos, entrevistas e observações obtidas no campo de estudo. Na fase posterior à análise de dados secundários (revisitas e publicações institucionais) de IDE português em Moçambique, procedemos a uma selecção controlada de empresas numa área de interesse actual de modo a formar a nossa população acessível, i.e., as ETN portuguesas que transferem conhecimento para as subsidiárias moçambicanas com actividades industriais.

Em seguida, definimos uma amostra de conveniência por considerarmos as empresas de investimento de sucesso no mercado local como a razão da sua selecção quanto à

maior facilidade de acesso aos gestores que acompanham, quer na sede quer na subsidiária, as operações de transferência de conhecimento. Assim, acedemos a informadores-chave pelo estudo de três empresas com modos operativos de *joint-venture* e aquisição de instalações locais, um número de empregados que varia entre os 40 e 1900 e um volume de negócios local que representa entre 1,2 e 17% do total da empresa-mãe (cf. Tabela 1).

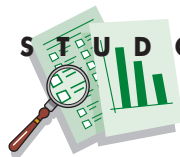
**Tabela 1**  
**Caracterização das empresas estudadas**

Empresa	Tipo de actividade	Regime de propriedade	Número de empregados	Volume de negócios, 2005 (milhões de euros)
1	Telecomunicações; indústria (cerâmica, mobiliário, betão, mármore)	Joint-venture; propriedade total	1900	Total: 297 Local: 50
2	Indústria de plásticos	Propriedade total	40	Total: 90 Local: 6
3	Indústria electromecânica	Joint-venture	120	Total: 335 Local: 4

A recolha de dados primários foi feita, por um lado, através da realização de entrevistas semi-estruturadas (i.e., com um alinhamento formal e sem limite de resposta) com gestores de topo durante uma hora e seguindo um protocolo de entrevista aplicado a todos os entrevistados a fim de alcançar a fiabilidade dos dados e, por outro lado, sob a forma de observações recolhidas em conversa informal após as entrevistas e redigidas dentro de vinte e quatro horas.

Dada a natureza qualitativa das questões de pesquisa, seguimos o método de estudo de casos pelo interesse em casos individuais nos quais estudamos um conjunto de problemas do fenómeno analisado de modo a alcançarmos a sua compreensão (Yin, 1994).

A informação recolhida foi sujeita a um tratamento combinado que passou pela transcrição completa e análise de cada entrevista (e observações) antes de se passar para as entrevistas seguintes, pois o início imediato da análise auxilia a focar progressivamente as entrevistas e a ganhar sensibilidade teórica; pela atribuição de significado aos dados através da adopção dos procedimentos da *grounded theory* com a recolha e análise (indutiva e dedutiva) sistemáticas de dados por meio da sucessão de ciclos de perguntas e respos-



tas na comparação constante de casos, firmando as relações plausíveis encontradas num contexto conceptual e descritivo (Strauss e Corbin, 1990); e, finalmente, pela aplicação de normas de classificação de dados designadas por código qualitativo (o qual ao ser aplicado aos métodos de recolha de dados é denominado de análise de conteúdo) que permite obter a padronização das respostas às questões de pesquisa.

É esta ligação de domínios complexos presentes em cada um dos casos que vamos passar a analisar seguidamente.

## Resultados

Apresentamos agora a análise dos três casos de sucesso de transferência de conhecimento no interior das ETN onde procuramos responder às questões da pesquisa com base nos resultados das entrevistas.

### • Principais determinantes da assimilação de conhecimento pela subsidiária na operacionalidade da transferência de conhecimento a partir da sede da ETN

Os resultados das entrevistas indicaram a existência de uma base de conhecimento da ETN evidenciada pelo domínio do negócio no mercado doméstico e conhecimento acumulado que pode ser transferido para a subsidiária, embora com padrões inferiores, ao nível da produtividade local por exemplo.

Essa capacidade tecnológica não tem concorrência no mercado moçambicano (casos 1 e 3) e está associada à standardização de processos operativos (caso 1) e à normalização dos produtos produzidos e comercializados, quer na sede quer na subsidiária, mediante a reprodução do processo produtivo da ETN localmente (casos 2 e 3).

Vendo bem, a capacidade diferencial da base de conhecimento da ETN-mãe, a par da diversidade de recursos em rede, concede à subsidiária a capacidade de renovação organizacional por meio da disponibilidade de gestores e técnicos conhecedores do ambiente africano para transmitir conhecimento especializado (caso 1).

Na inter-relação entre a fonte (sede da ETN), localizada num país mais avançado, e o recipiente, localizado num

PVD, torna-se relevante o contexto de transferência pela desejável compatibilidade de culturas organizacionais entre as duas unidades, a fim de evitar conflitos culturais com efeitos negativos na *performance* do recipiente – isso pode ser atenuado pela existência de referências culturais comuns entre os países de origem (Portugal) e destino (Moçambique) do investimento ou pelo conhecimento das especificidades locais (caso 1). Sendo importante explicar que apenas se pretende criar condições para que a empresa ganhe competências próprias por via dos seus empregados locais (caso 3). Nesse sentido, a cultura organizacional modela o comportamento e influi na atitude dos indivíduos envolvidos na transferência de conhecimento.

Contudo, as características do conhecimento têm influência no seu modo de transferência. Os resultados obtidos mostram que o conhecimento transferido é essencialmente de natureza tácita, o que envolve acções de demonstração e interacção entre o transmissor e o receptor, por exemplo, em termos da operacionalidade de máquinas do processo produtivo, da sua manutenção e de sistemas da qualidade (caso 2). Esse conhecimento é transmitido em contacto directo com as máquinas e equipamentos e na realização de tarefas acompanhadas pelos expatriados no local de trabalho (casos 1 e 2).

De todo o modo, o conhecimento nem sempre é direccionado a toda a organização, como acontece no caso 1, prevalecendo a transferência de procedimentos de forma a estabelecer um mínimo denominador comum – na rede de unidades da ETN – num determinado modo operativo. Por outras palavras, no caso 1, o enfoque é colocado na transferência das melhores práticas, enquanto nos casos 2 e 3 está centrada nas próprias actividades desenvolvidas na sede, ou seja, foca a transferência de *know-how* do negócio, o que, no caso 3, permitiu elevar a qualidade do produto final pela criação localmente de um conjunto de serviços inovadores.

Importa assinalar a importância dos expatriados na adopção de práticas e instituição de novas rotinas de trabalho (caso 1) por via de aceleração da incorporação da cultura e filosofia organizacionais da empresa-mãe nos empregados moçambicanos em acções de formação em trabalho contínuo. Realmente neste ponto, a interacção física no *ba*,

pela partilha de espaço e tempo, contribui para uma boa relação entre os indivíduos, a qual é importante na reparação de conhecimento e formação de uma linguagem comum que facilita o desenvolvimento e assimilação de novo conhecimento no recipiente (casos 1, 2 e 3).

De acordo com os resultados obtidos, a deslocação dos gestores e técnicos à subsidiária numa fase inicial do investimento é o mecanismo de transferência apropriado quer pela satisfação das condições requeridas para uma partilha de conhecimento tácito bem sucedida quer pela aquisição de conhecimento da realidade moçambicana que permita adaptar o melhor formato operacional ao mercado local (casos 1 e 2). No entanto, como no caso 2 não existem expatriados na subsidiária, o *ba* virtual ganha uma importância acrescida pela utilização das Tecnologias da Informação e das Comunicações (TIC), requerendo um elevado nível de confiança entre os gestores de ambas as partes (sede e subsidiária), a fim de se ter um bom funcionamento, o qual também passa pelo acompanhamento diário na sede das actividades locais.

Como vemos, os expatriados funcionam como facilitadores de transferência de conhecimento especializado mas a sua presença é reduzida gradualmente por meio do desenvolvimento de moçambicanos contratados (casos 1, 2 e 3). Na verdade, a capacidade da fonte de transferir conhecimento decorre das competências dos indivíduos envolvidos nesse processo, tanto como da sua colocação em funções-chave que torne a ligação da subsidiária à sede mais efectiva (casos 1 e 2), ao mesmo tempo que podem motivar a participação das pessoas locais na implementação das práticas transferidas (caso 3).

Em suma, os principais determinantes da assimilação de conhecimento pela subsidiária derivam do diagnóstico das necessidades locais com a participação dos empregados moçambicanos para que eles próprios reconheçam a necessidade de efectuar a transferência de conhecimento; passam por uma atitude de boa vontade com a criação de uma relação de confiança entre o transmissor e o receptor; e incluem a consolidação do conhecimento transferido manifestada pela reprodução de experiências na subsidiária e solicitação de novo conhecimento à sede. O que é um indicador da operacionalidade de uma transferência de conhe-

cimento eficiente (cf. Tabela 2), o que nos conduz ao seu processo de transferência que vamos tratar de seguida (ver **Tabela 2, p. 62**).

• **Influência da estrutura organizacional na amplitude do conhecimento transferido na aprendizagem verificada na subsidiária**

Segundo os resultados das entrevistas, o processo de desenvolvimento operacional iniciado nas subsidiárias integra-se numa estrutura de funcionamento global da ETN quanto a parâmetros operativos e capacidade produtiva (caso 1), independentemente de alguma desactualização tecnológica local (caso 2), mas isso não implica reproduzir o processo tecnológico da sede (casos 1 e 3) devido às dimensões do negócio e rentabilidade dos investimentos.

**O envolvimento dos actores da fonte (país da casa-mãe) é crítico, sobretudo após a selecção dos actores-chave do recipiente (Moçambique) que vão substituir os expatriados no curto prazo. A este propósito, os gestores entrevistados mencionam a relevância de uma boa relação interpessoal na criação de afinidades pessoais que possibilitem um conhecimento efectivo entre o transmissor e o receptor.**

Além do mais, a própria sofisticação do mercado moçambicano não é favorável à introdução de determinados produtos existentes na empresa-mãe (caso 1). O que exige sensibilidade comercial e compatibilidade de prioridades funcionais entre a fonte e o recipiente na abordagem do mercado local (caso 1) e nos procedimentos adoptados (caso 3) numa dinâmica de adaptação ao ambiente de negócios de Moçambique (limitações do mercado, fracas capacidades dos trabalhadores) (caso 1).

Esses ajustamentos, se bem que provoquem um incremento de custos e complexidades nas operações de transferência de conhecimento, são encarados como uma condição necessária para melhorar a competitividade da subsidiária e comercializar novos produtos (caso 3). Tal traduz o interesse das ETN nas subsidiárias, dado existir complementaridade



**Tabela 2**  
**Operacionalidade da transferência de conhecimento a partir da sede da ETN**

Indicadores	Fundamentos operativos	Referências dos gestores entrevistados
Base de conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecimento tácito e explícito acumulados</li> <li>- Padrões produtivos normalizados</li> <li>- Disponibilidade de indivíduos com experiência de África</li> </ul>	<p>«Pretendemos estandardizar os processos operativos ao nível do grupo empresarial, contando, para o efeito, com a disponibilidade dos empregados para transmitir conhecimento e criar fluidez de informação entre a sede e as subsidiárias.» (caso 1)</p> <p>«São produzidos os mesmos produtos na subsidiária através da reprodução do processo produtivo da sede.» (caso 2)</p> <p>«A transposição de procedimentos decorre da certificação da qualidade.» (caso 3)</p>
Contexto de transferência	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação de uma relação de confiança entre o transmissor e o receptor</li> <li>- Cultura local com laços históricos</li> </ul>	<p>«Na base de uma relação eficaz de transferência de conhecimento está sempre uma relação de confiança. Quanto maior for essa confiança e se desenvolver uma afinidade entre as pessoas, mais fácil e eficaz será esse processo. Precisamente, por causa desse critério, será sempre mais fácil desenvolver de forma efectiva mecanismos de transferência de conhecimento para um País que tenha uma cultura semelhante à nossa, como é o caso de Moçambique.» (caso 1)</p>
Tipo de conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecimento dos processos operacionais</li> <li>- Conhecimento das áreas de actividade</li> </ul>	<p>«Distinguimos dois tipos de conhecimento: um, ao nível dos processos operativos e da forma como são realizadas determinadas tarefas; o outro, imbuído no <i>know-how</i> do negócio, ou seja, o conhecimento por experiência acumulada inerente a áreas de actividade que o grupo domina e onde tem inovado.» (caso 1)</p> <p>«A transferência de conhecimento assenta em maquinaria, recursos humanos, processo de produção e qualidade. Outro tipo de conhecimento tem a ver com a optimização de procedimentos de gestão, até porque estamos a trabalhar com consultores nórdicos que têm um grau de exigência que localmente não se está a conseguir ter.» (caso 3)</p>
Modos de transferência	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilização de gestores e técnicos especializados</li> <li>- Acções de demonstração e realização de experiências</li> <li>- Deslocamento de máquinas e equipamento produtivo</li> <li>- Formação teórica de procedimentos</li> </ul>	<p>«O mais prático é colocar pessoas-chave a desempenhar funções de responsabilidade na subsidiária, transmitindo a cultura e práticas da empresa-mãe. Nós achamos que é mais eficiente as pessoas terem formação no local de trabalho, onde se aprende fazendo.» (caso 1)</p> <p>«As capacidades tecnológicas são transmitidas através da deslocação de pessoas da sede à subsidiária, como também o inverso, e quando na subsidiária se deparam com um novo problema enviam o desenho da máquina expondo a situação, para que por meio da transmissão de indicações e orientações a partir da sede se possa resolver.» (caso 2).</p> <p>«A transferência de conhecimento assenta em procedimentos de montagem de equipamentos e fabrico de produtos.» (caso 3)</p>
Capacidades dos expatriados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabelecimento de canais de comunicação</li> <li>- Aceleração da transferência de práticas</li> <li>- Moldagem da cultura e filosofia organizacionais</li> </ul>	<p>«Colocar expatriados em funções-chave na subsidiária torna mais efectivo o diálogo com a sede, pois se as pessoas se conhecerem há uma maior facilidade de comunicação com o aumento de eficiência de funcionamento.» (caso 1)</p> <p>«A transferência de conhecimento depende da experiência individual do transmissor e é muito baseada no contacto com os equipamentos.» (caso 2)</p> <p>«Os expatriados são o principal 'veículo' de transferência de conhecimento, dado que a demonstração prática é fundamental para se apreender o conhecimento.» (caso 3)</p>

do conhecimento transferido com os activos de conhecimento do contexto local (casos 1 e 3), por exemplo em relação ao acesso aos canais de distribuição no mercado moçambicano (caso 2).

Note-se que este ganho de conhecimento local, em parte, pode derivar da própria estrutura de propriedade das subsidiárias, i.e., o regime de participação da empresa-mãe no capital social da empresa local pode resultar em métodos operativos diversos. Não obstante, este estudo mostra que o método operativo, quer de *joint-venture* quer de propriedade total, acaba por não interferir no grau de conhecimento transferido (caso 1) visto registar-se o controlo da direcção de gestão (caso 3) por parte da ETN-mãe estrangeira nas empresas estudadas.

Neste aspecto, a amplitude do conhecimento transmitido durante a aprendizagem dos indivíduos locais recai essencialmente no ambiente relacional entre a fonte e o recipiente. Donde se conclui que o envolvimento dos actores da fonte é crítico (caso 1), sobretudo após a selecção dos actores-chave do recipiente que vão substituir os expatriados no curto prazo (caso 3). A este propósito, os gestores entrevistados mencionam a relevância de uma boa relação interpessoal (casos 1 e 2) na criação de afinidades pessoais (caso 1) que possibilitem um conhecimento efectivo entre o transmissor e o receptor, tornando a comunicação facilitada (casos 1 e 2) com a elevação da precisão e compreensão da informação trocada sempre que surjam dificuldades, por exemplo na introdução de novas práticas mais evoluídas tecnologicamente (caso 2).

De referir que, neste processo de transferência de conhecimento, o receptor não se limita a ter uma atitude passiva, antes ajuda a encontrar soluções mais adequadas ao ambiente local (casos 1, 2 e 3), o que não impede de haver alguma tensão nessa aprendizagem organizacional (caso 1).

Os resultados obtidos mostram que os trabalhadores moçambicanos têm dificuldades de entendimento do novo conhecimento (casos 2 e 3) por falta de experiência e de conhecimento do processo produtivo (caso 2). Há ainda a considerar as fracas competências de gestão dos gestores moçambicanos que influenciam negativamente a amplitude do conhecimento transferido pela sua capacidade de absorção reduzida (casos 1 e 2).

Logo, para aumentar a familiaridade das pessoas com o novo conhecimento, são realizadas acções de formação na empresa-mãe nas quais ganham uma perspectiva de reestruturação integrada por meio de contacto com maquinaria e procedimentos a introduzir na estrutura organizacional da subsidiária (casos 1 e 3). Devemos também assinalar que os intervenientes no processo de transferência de conhecimento são recompensados, por exemplo, pela combinação de trabalho com períodos de lazer (casos 1 e 2). Com este pano de fundo, pretendemos valorizar o desempenho individual (caso 3) e aumentar a confiança organizacional, de modo a melhorar os processos sociais de participação de informação nos diversos níveis de gestão da organização (casos 1 e 2).

Importa aqui destacar o papel de uma liderança forte na afirmação de valores e princípios da forma de trabalhar da empresa-mãe (casos 1 e 3) e no estabelecimento de uma «ponte» efectiva entre as operações locais e a sede (caso 1), em que a cultura organizacional local tem influência no desenvolvimento de uma ética de trabalho semelhante entre o transmissor e o receptor de conhecimento (caso 1), tolerando os erros no processo de aprendizagem (caso 2) como parte de um trabalho de acompanhamento contínuo do transmissor a fim de manter um nível de rigor aceitável na execução de tarefas rotinizadas (caso 1). Por isso, a presença dos expatriados em funções de gestão de topo é elementar para assegurar a integração de novo conhecimento nas actividades da subsidiária de uma forma satisfatória (caso 3).

Em síntese, a amplitude do conhecimento transferido na aprendizagem verificada nas subsidiárias decorre de uma organização estruturada em pessoas-chave expatriadas (ou seja, a ocupação de funções de gestão críticas – relativamente à eficiência de funcionamento local e ao relacionamento directo da subsidiária com a sede – reside em gestores ou técnicos devidamente conhecedores da cultura e realidade funcionais da empresa-mãe) que visam promover a transferência de conhecimento sob a forma de assistência técnica num período de tempo onde se desenvolve a cultura da empresa-mãe nos indivíduos locais por meio de acções de formação em trabalho contínuo com a adopção de processos operativos que enraízam as me-

lhores práticas na prossecução de objectivos comuns a todos os empregados, mediante a orientação de uma liderança forte que encoraje os indivíduos na procura e repartição de conhecimento para resolver os problemas que

surgem num ambiente de cooperação (cf. Tabela 3) e permita reduzir a função dos expatriados à medida que for instituído o novo conhecimento com uma melhoria de performance da empresa.

**Tabela 3**  
**Processo de transferência de conhecimento num ambiente de cooperação entre a fonte e o recipiente**

Indicadores	Fundamentos operativos	Referências dos gestores entrevistados
Interesse na subsidiária	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rentabilização da estrutura produtiva da ETN</li> <li>- Reprodução do processo produtivo da fonte</li> </ul>	<p>«Uma gestão mais individualizada traz um acréscimo de custos e complexidade, que será compensada por uma maior eficiência dos funcionários.» (caso 1)</p> <p>«Há complementaridade de conhecimento na subsidiária relativamente ao mercado local.» (caso 2)</p> <p>«A empresa-mãe tem interesse em criar condições competitivas locais que facilitem a produção dos seus produtos no mercado moçambicano.» (caso 3)</p>
Método operativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlo da direcção de gestão</li> <li>- Transferência de conhecimento inculcida pela empresa-mãe</li> <li>- Modelo operacional adoptado</li> </ul>	<p>«Em termos de gestão do negócio, a situação quer de parceria quer de propriedade total do investimento acaba por não fazer muita distinção.» (caso 1)</p> <p>«Trata-se de um investimento com replicação, em menor escala, do modelo de negócio da empresa-mãe, excepto a parte logística e comercial.» (caso 2)</p> <p>«A participação maioritária na <i>joint-venture</i> permite impor a transferência de conhecimento.» (caso 3)</p>
Ambiente relacional entre a fonte e o recipiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tensão no processo de transferência de conhecimento</li> <li>- Atitude activa de aprendizagem pelo recipiente</li> <li>- Selecção de actores-chave na subsidiária</li> <li>- Boa vontade dos actores da fonte</li> </ul>	<p>«O conhecimento transferido é inculcido de encontro a processos basilares não negociáveis.» (caso 1)</p> <p>«Verifica-se um pedido de opiniões por parte da subsidiária quando surgem dificuldades na introdução de novas práticas mais evoluídas tecnologicamente.» (caso 2)</p> <p>«Fazemos a identificação dos actores-chave na subsidiária para que possam substituir os expatriados.» (caso 3)</p>
Motivação dos intervenientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabalho com períodos de lazer</li> <li>- Valorização do desempenho pessoal</li> </ul>	<p>«É muitas vezes possibilitado aos empregados, quando se deslocam da sede à subsidiária ou vice-versa, terem uma semana de férias para conhecer o País visitado.» (caso 1)</p> <p>«Há prémios anuais de cumprimento de objectivos. Mas também existem penalizações se não se atingirem os objectivos, por exemplo, em termos produtivos ou não manutenção correcta duma máquina.» (caso 2)</p> <p>«Neste momento existe uma recompensa remuneratória por mérito, e não por objectivos, porque ainda não temos uma contabilidade analítica que permita definir devidamente os objectivos.» (caso 3)</p>
Liderança e cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elevação do nível de confiança organizacional</li> <li>- Desenvolvimento de uma ética de trabalho comum</li> <li>- Afirmação de valores e princípios de trabalho da fonte</li> <li>- Tolerância dos erros nas experiências de aprendizagem</li> </ul>	<p>«Desenvolvimento de uma ética de trabalho semelhante, que será crucial para influenciar positivamente os esforços de transferência de conhecimento, nomeadamente pela familiaridade das pessoas com o conhecimento transmitido, fomentando a sua receptividade e disponibilidade para aprender.» (caso 1)</p> <p>«Não existe uma dependência da gestão de topo para resolver um determinado problema.» (caso 2)</p> <p>«Temos de estar constantemente a insistir que o não saber não é algo intrínseco à pessoa, mas é antes uma falta de conhecimento e oportunidade de aprender.» (caso 3)</p>

• **Implicações da capacidade de absorção do conhecimento transferido na melhoria de *performance* da subsidiária**

De acordo com os gestores entrevistados, foram efectuadas alterações na estrutura organizacional das subsidiárias a fim de facilitar a transposição de métodos de gestão firmados num canal de comunicação permanente com a empresa-mãe – por exemplo, no caso 1 foram retiradas as funções financeiras da alçada directa da unidade receptora. Trata-se de um processo que origina novas rotinas com a centralização de funções e formalização de tarefas (casos 1 e 2) para agilizar a tomada de decisões e a sua aplicação (caso 3). De certo modo, visa dinamizar a repartição de conhecimento no plano horizontal pelo aumento da capacidade de compreensão dos empregados em relação ao conhecimento relevante para a sua acção.

Repare-se que as práticas transferidas têm flexibilidade na adaptação ao contexto da subsidiária – por exemplo, no grau de rigor exigido às pessoas participantes no processo produtivo (casos 1 e 3) – tão bem como na sua modificação e reinvenção consoante a particularidade de cada situação (caso 3), a fim de elevar a capacidade do recipiente na sua aceitação e utilização. Portanto, a fonte tem em conta a especificidade do mercado local, o qual pode não solicitar a transferência de determinado tipo de conhecimento como manifestado, por exemplo pela indisponibilidade dos clientes comprarem um serviço ou produto com certas características (caso 1).

Os resultados obtidos sugerem que ao elevar as capacidades e motivação dos indivíduos é possível melhorar a eficiência da organização (casos 1 e 2). Em contraste, os gestores referem que o distanciamento das pessoas (caso 1) e as ocorrências imprevistas na transposição de experiências dificultam o processo de transferência (caso 3). Ao considerar pouco relevante aquilo que lhe é transmitido, por exemplo por falta de competências face ao exigido pelas práticas transferidas (caso 2), ou ao atribuir pouca utilidade aos procedimentos que a sede tenta impor localmente (caso 1), a subsidiária não tem interesse na sua aplicação. Isto cria dificuldades de aprendizagem por desadequação da estrutura de conhecimento existente relativamente àquele transferido (i.e., a base de conhecimento dos actores locais não lhes

permite compreender e reconhecer a vantagem do novo conhecimento) e traduz uma capacidade de absorção reduzida do recipiente.

Por sua vez, a capacidade de absorção do recipiente é construída com base no nível educativo dos seus empregados e no acesso ao conhecimento necessário à realização de tarefas por meio de acções de formação e frequência de cursos superiores apoiados pela empresa (caso 1). Ainda assim, as empresas estudadas revelam alguma selectividade na distribuição de conhecimento (caso 2), embora no caso 3 estejam a dar-se passos no sentido dos gestores intermédios organizarem a transferência de conhecimento transversal, i.e., através dos departamentos de forma a ampliar o stock de conhecimento dos indivíduos como um todo.

Dito de outro modo, a capacidade de absorção da subsidiária decorre da relação de conhecimento possuído pelos seus membros, cujas acções de aprendizagem noutras unidades de produção mais avançadas tecnologicamente (caso 1) potencia a assimilação de novo conhecimento e, por conseguinte, um melhoramento operativo por via da instituição de práticas superiores nas actividades de exploração. Tal possibilita, por um lado, produzir bens com qualidade superior e, por outro lado, a extensão da área de actividade através da comercialização de novos produtos sem concorrência no mercado local (casos 1 e 3).

Como notamos, a adopção eficiente de novos métodos operativos confere uma melhoria de *performance* à subsidiária por meio da instituição de novas rotinas que aumentam a produtividade (casos 1 e 3) e a capacidade de satisfação das necessidades do mercado moçambicano (caso 2). Tudo isto traduz a capacidade do recipiente de transformar e explorar o conhecimento externo aprendido mediante a actualização ou integração de novos processos de funcionamento (casos 1 e 2), como por exemplo a integração vertical do negócio dadas as condicionantes do mercado do conhecimento local (caso 3).

Em conclusão, este estudo revela que a capacidade de absorção realizada é fundamental no alcance de sucesso na transferência de conhecimento notado pela formalização e interiorização progressiva das práticas em função da boa vontade e capacidade de aprender das pessoas locais. Ou seja, a consolidação do conhecimento transferido reflecte-se

na sua difusão contínua por toda a subsidiária com um consequente acréscimo de competitividade (cf. Tabela 4), apesar das dificuldades ocorridas no processo de transferência.

**• Principais dificuldades encontradas no processo de transferência e medidas adoptadas para ultrapassá-las**

Segundo os gestores entrevistados, o próprio contexto de realização da transferência de conhecimento é limitativo do

desenvolvimento do negócio dado o nível de progresso económico de Moçambique. As subsidiárias têm uma base de conhecimento muito fraca. Há pessoas sem características de trabalho (incumprimento de normas de trabalho, execução de tarefas pouco rigorosa, absentismo elevado) (caso 2) que sobrepõem os deveres com a família aos do trabalho. Isto configura uma realidade com baixos níveis de educação que leva as pessoas a terem alguma inércia na procura de conhecimento (caso 3). De facto, existem diferenças culturais

**Tabela 4**  
**Capacidade de absorção do recipiente no processo de transferência de conhecimento**

Indicadores	Fundamentos operativos	Referências dos gestores entrevistados
Estrutura organizacional	- Centralização e formalização de operações - Dinamização da partilha de conhecimento	«Existem equipas com um papel de charneira em relação ao fluxo de comunicação horizontal no processo de transferência de conhecimento.» (caso 1) «As operações de aprendizagem, quer na parte produtiva quer no sector comercial, têm um percurso transversal de aquisição de conhecimentos em termos da qualidade.» (caso 2) «Na sequência do processo de transferência de conhecimento foram feitas alterações na orgânica da organização, reforçando-se a importância dos gestores intermédios.» (caso 3)
Adaptação operacional	- Adaptação das práticas ao contexto local - Conhecimento direccionado às solicitações do mercado	«Nós adoptamos a nossa forma de funcionar às características do mercado local.» (caso 1) «As práticas transferidas são sujeitas a adaptações no processo produtivo.» (caso 2) «O processo tecnológico desenvolvido na subsidiária tem em conta as limitações existentes, por exemplo, nos fornecedores de matérias-primas.» (caso 3)
Capacidades de aprendizagem	- Elevação das capacidades dos indivíduos - Minimização das ocorrências imprevistas - Relevância operacional do conhecimento transferido	«A capacidade de aprender da subsidiária é afectada [negativamente] pelo desinteresse das pessoas naquilo que lhes é transmitido.» (caso 1) «Nós queremos que a subsidiária tenha uma atitude de permanente exigência de transferência de conhecimento.» (caso 1) «A realização de cursos intensivos nas instalações produtivas da sede é a principal medida adoptada para elevar as capacidades dos empregados da subsidiária.» (caso 2) «O conhecimento transferido está relacionado com a estrutura de conhecimento existente.» (caso 3)
Capacidade de absorção	- Melhoramento operativo das actividades de exploração - Produção de bens de qualidade superior - Instituição de novas rotinas - Elevação do nível de competitividade	«Se durante quinze dias eu não receber reclamações acerca de qualquer operação, tenho uma percepção clara que o processo de transferência está a correr mal.» (caso 1) «O conhecimento transferido para a subsidiária coloca-a num patamar de produtividade acima do verificado no mercado moçambicano.» (caso 1) «A retenção de conhecimento é evidenciada pelos resultados do exercício.» (caso 2) «A transferência de conhecimento permite acrescentar valor aos produtos e transmitir uma imagem institucional de contribuição para o desenvolvimento do mercado moçambicano.» (caso 3)

entre o ambiente de negócios da sede e o da subsidiária que se traduzem localmente numa resistência à mudança (caso 2).

Além disso, entre outras coisas, há a contingência da própria evolução do mercado moçambicano largamente influenciada pelas mutações económicas ocorridas na SADC, a qual é dominada pela África do Sul, cuja proximidade geográfica de Moçambique exerce um ascendente na alteração concorrencial verificada localmente após a retoma da normalização de relações entre os dois países na sequência do fim do *apartheid*.

### **Os resultados das entrevistas indicam a inexistência de recursos humanos qualificados como a principal dificuldade encontrada pelas empresas no processo de transferência de conhecimento.**

Os resultados das entrevistas indicam a inexistência de recursos humanos qualificados como a principal dificuldade encontrada pelas empresas no processo de transferência de conhecimento – a prática do caso 2 mostra que os moçambicanos não tinham conhecimento sobre a indústria de plásticos. Essas barreiras técnicas são ultrapassadas através da realização de acções de formação, expondo os gestores de topo e intermédios moçambicanos ao ambiente de trabalho da empresa-mãe (casos 1, 2 e 3), de forma a adquirirem o conhecimento necessário que garanta o desenvolvimento de projectos na subsidiária (caso 3) com aplicações tecnológicas sustentáveis num longo período de tempo.

Todavia, regista-se um imenso absentismo nos trabalhadores menos qualificados (caso 2), o que revela uma diferente perspectiva perante os problemas: a visão, gravidade e hierarquização dos problemas para um gestor moçambicano são diferentes daquelas avaliadas e feitas na sede (caso 1). Isto significa que o seu baixo nível de conhecimento conduz a uma percepção diferente dos acontecimentos, dificultando a reprodução da operacionalidade da fonte no recipiente. Daí que, os esforços de transferência não resultam em resultados positivos à primeira tentativa, sendo preciso fazer ajustamentos, por exemplo na abordagem ao mercado (caso 2) e nos procedimentos utilizados (caso 3) face ao contexto e às competências das pessoas locais.

Repare-se igualmente que o conhecimento transferido para as subsidiárias depende da inter-relação do transmissor e receptor que favoreça uma boa comunicação e reduza a distância institucional existente (casos 1 e 2) a fim de ultrapassar potenciais barreiras de comunicação (descoordenação no apoio prestado, sobreposição de informação) e de capacidade técnica instalada (falta de técnicos especializados locais) que se repercutem na competitividade das subsidiárias perante a concorrência das empresas sul-africanas.

Em resumo, a transferência de conhecimento assenta num conjunto de competências padrão impostas à subsidiária em virtude da certificação da qualidade da sede, desencadeando um processo de aprendizagem que encerra um conjunto de dificuldades organizacionais (cf. Tabela 5), por um lado, por os trabalhadores não terem familiaridade com o novo conhecimento transmitido e, por outro, pela resistência dos moçambicanos em associarem-se à ideia da necessidade de efectuar essa transferência. Isso exige um esforço suplementar em tempo e recursos despendidos – por exemplo em visitas e estágios nas unidades produtivas mais evoluídas tecnologicamente – e uma rotação dos gestores por funções para que os indivíduos obtenham uma visão global da empresa e desenvolvam um sentido de pertença a uma realidade transnacional (**ver Tabela 5, p. 68**).

No seguimento dos resultados apresentados, podemos enunciar como forma conclusiva deste estudo as principais comunalidades presentes nas respostas dadas pelos gestores entrevistados (cf. Tabela 6), de modo a delinear uma linha operativa proveitosa para os empresários interessados em investir em Moçambique (**ver Tabela 6, p. 69**).

### **Conclusões**

Seguindo as indicações anteriores, identificamos um padrão operacional presente na transferência de conhecimento no contexto moçambicano que pode ser utilizado como uma via indicativa, entre outras, de actuação empresarial bem sucedida em Moçambique.

O domínio do negócio no mercado doméstico, traduzido por uma determinada forma de operar que visa a integração de projectos de investimento externo numa rede de funcionamento comum em cada unidade organizacional, e baseada na standardização de processos operativos inerente à

**Tabela 5**  
**Dificuldades no processo de transferência de conhecimento**

Plano operativo	Especificidades do contexto	Referências dos gestores entrevistados
Operacionalidade da transferência de conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escassez de recursos humanos qualificados</li> <li>- Valores culturais centrados na família</li> <li>- Características de trabalho desenraizadas</li> <li>- Baixa produtividade do trabalho</li> <li>- Indústria sem tradição local</li> <li>- Mercado do conhecimento inexistente</li> <li>- Dificuldades na gestão de planeamento</li> </ul>	<p>«Existe um grande absentismo dos empregados menos qualificados a seguir ao recebimento do salário.» (caso 2)</p> <p>«Há pessoas que não estão habituadas a trabalhar.» (caso 2)</p> <p>«Muitas vezes, os actores domésticos não estão disponíveis para transferir conhecimento para terceiros.» (caso 1)</p> <p>«Há uma adaptação à maneira de funcionamento local, por exemplo, no número de horas/homem precisas para executar certos procedimentos.» (caso 3)</p> <p>«Todos os ensaios da qualidade que fazemos internamente na subsidiária, não acontecem no mercado doméstico pela garantia de qualidade que temos dos fornecedores.» (caso 3)</p> <p>«Nota-se uma insuficiência de conhecimento preexistente ao nível dos gestores intermédios.» (caso 3)</p> <p>«Quando não controlávamos o stock de matérias-primas, ligavam para a sede a dizer que não tinham <i>inputs</i> para laborar.» (caso 2)</p>
Processo de transferência de conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Custos na implementação dos projectos</li> <li>- Cultura organizacional resistente à mudança</li> <li>- Ética de trabalho diferente</li> <li>- Recipiente não reconhece a utilidade do conhecimento</li> <li>- Percepção local dos acontecimentos diferente</li> <li>- Retracção na procura de conhecimento</li> <li>- Replicação do modelo de negócio da sede difícil</li> <li>- Stock de competências locais baixo</li> </ul>	<p>«O processo de desenvolvimento da subsidiária não é igual ao praticado na base doméstica devido às diferenças do <i>modus operandi</i> que o mercado moçambicano exige.» (caso 3)</p> <p>«As alterações face ao previsto inicialmente trazem um acréscimo de custos.» (caso 3)</p> <p>«A cultura existente na subsidiária é muito resistente à mudança.» (caso 2)</p> <p>«As pessoas que não têm formação académica superior apresentam uma maior dificuldade em dizer que não sabem.» (caso 3)</p> <p>«Na óptica do receptor, podemos ser entendidos como tendo um certo alheamento em relação à cultura local, e isso gera resistências nas pessoas e cria dificuldades no reconhecimento da importância do conhecimento transferido.» (caso 1)</p> <p>«Desenvolvemos uma ética de trabalho semelhante, sob pena da inexistência de uma reciprocidade do mesmo tipo de compromisso e empenho de ambas as partes prejudicar os resultados do processo de transferência.» (caso 1)</p> <p>«No início das actividades operativas locais tentamos aplicar o modelo de negócio doméstico, mas não estávamos a conseguir rentabilizar a capacidade de produção instalada.» (caso 2)</p> <p>«Procura-se criar um ambiente de trabalho que induza uma atitude de aprendizagem, sendo, ainda assim, difícil manter essa atitude pró-activa dos trabalhadores.» (caso 1)</p>

certificação da qualidade da empresa-mãe, implica a transposição de procedimentos pré-definidos para a subsidiária no âmbito da reprodução do processo produtivo da sede.

Trata-se de processos de produção industrial tecnológica-

mente avançados, os quais são apoiados sobretudo em conhecimento tácito e, como tal, exigem a disponibilidade de indivíduos com experiência de África para transmitir conhecimento e criar fluidez de informação entre a fonte e o recipiente. Estas funções são essencialmente atribuídas aos expa-

**Tabela 6**  
**Comunalidades na transferência de conhecimento no contexto moçambicano**

<i>Questões de pesquisa</i>	<i>Factores operacionais presentes nas empresas estudadas</i>
Na operacionalidade da transferência a partir da sede da ETN, quais são os principais determinantes da assimilação de conhecimento pela subsidiária?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilidade de indivíduos com experiência de África</li> <li>- Criação de uma relação de confiança entre as partes</li> <li>- Conhecimento (tácito) dos processos operativos</li> <li>- Acções de demonstração e realização de experiências</li> <li>- Estabelecimento de canais de comunicação pelos expatriados</li> </ul>
Qual a influência estrutural na amplitude do conhecimento transferido na aprendizagem organizacional verificada na subsidiária?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reprodução do processo produtivo da sede</li> <li>- Controlo da direcção de gestão</li> <li>- Boa vontade dos actores da fonte</li> <li>- Valorização do desempenho pessoal</li> <li>- Afirmação de valores e princípios de trabalho da fonte</li> </ul>
Quais as implicações da capacidade de absorção do conhecimento transferido na melhoria de performance da subsidiária?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dinamização da partilha de conhecimento</li> <li>- Adaptação das práticas ao contexto local</li> <li>- Relevância operacional do conhecimento transferido</li> <li>- Produção de bens de qualidade superior</li> </ul>
Que tipo de dificuldades se registam no processo de transferência de conhecimento, e quais as medidas adoptadas para ultrapassá-las?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escassez de recursos humanos qualificados</li> <li>- Formação teórica em sala e prática no local de trabalho</li> <li>- Percepção local dos acontecimentos diferente</li> <li>- Tolerância dos erros na aprendizagem</li> </ul>

triados, cuja utilização é fundamental na fase inicial de moldagem do modo de funcionamento do recipiente por impulsionarem a transferência de conhecimento através de acções de demonstração e realização de experiências onde incutem os valores e princípios de trabalho da fonte – nesse sentido, é importante o controlo da direcção de gestão local por parte da empresa-mãe estrangeira.

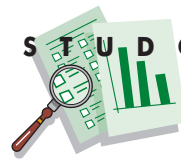
Sendo a escassez de recursos humanos qualificados a principal dificuldade encontrada no ambiente moçambicano pelas empresas estudadas, a boa vontade dos actores da fonte, a par das suas capacidades pessoais, tornam-se elementares na criação de uma relação de confiança com o recipiente a fim de conseguir a adesão das pessoas locais às práticas transferidas por meio da sua adaptação ao contexto local. Por outras palavras, o conhecimento transferido deve ter um nível de competências adequado ao mercado moçambicano de modo que tenha relevância operacional pela compreensão da sua adopção e conseqüentemente conduza à instituição de novas rotinas, elevando, assim, a produtividade local.

No entanto, a percepção dos moçambicanos sobre os

acontecimentos incorre nalguma falta de rigor na execução de tarefas, o que exige um acompanhamento permanente da liderança de molde a estimular a sua receptividade à aprendizagem com melhoramentos contínuos. Para esse efeito, os resultados deste estudo relevam a importância das acções de formação no local de trabalho, tolerando os erros e incutindo o risco de experimentação como uma forma de contribuição dos indivíduos para a melhoria de *performance* organizacional, ao mesmo tempo que se valoriza o seu desempenho e preocupação com o futuro da empresa. Em boa verdade, devemos evitar que a inércia proveniente de factores culturais condicione o processo de mudança na organização.

A este respeito, a gestão de topo tem um papel dinamizador na resolução de problemas, estimulando a partilha de conhecimento através da interacção directa de empregados de áreas operativas diferentes, por exemplo, pela constituição de equipas de funcionamento cruzado para fazer circular a informação por toda a organização. Deste modo, procuramos fomentar um ambiente de trabalho que induza nas pessoas uma atitude pró-activa de procura de conheci-





mento adequado ao exercício de funções nas diversas actividades da subsidiária.

No essencial, este processo de transferência promove o desenvolvimento operacional fundado em procedimentos que garantem a incorporação do novo conhecimento nas operações de exploração do recipiente. Nessa medida, eleva a sua capacidade de absorção pela aplicação de práticas superiores que proporcionam um ganho de competitividade como fornecedor por via da produção de bens de qualidade superior no mercado moçambicano. ■

*Este artigo faz parte do projecto de Investigação PTDC/AFR/72258/2006 «Configurações organizacionais em África e China: um estudo em quatro países» financiado pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT), Portugal.*

*This article is a part of the research project PTDC/AFR/72258/2006 «Entrepreneurial Configurations in Africa and China: a study in four countries» sponsored by the Science and Technology Foundation (FCT) of Portugal.*

## Referências bibliográficas

- ARGOTE, L. (1999), **Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge**. Kluwer, Norwell.
- ARGOTE, L. e INGRAM, P. (2000), «Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms». *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, n.º 82, pp. 150-169.
- BIRKINSHAW, J. e HOOD, N. (2001), «Unleash innovation in foreign subsidiaries». *Harvard Business Review*, n.º 79, pp. 131-137.
- CALINGIURI, P. e DI SANTO, V. (2001), «Global competence: what is it, and can it be developed through international assignments?». *Human Resource Planning*, n.º 24, pp. 27-35.
- COHEN, W. e LEVINTHAL, D. (1990), «Absorptive capacity: a new perspective of learning and innovation». *Administrative Science Quarterly*, n.º 35, pp. 128-152.
- DEMING, W. (1994), **The New Economics: For Industry, Government, Education**. MIT Press, Cambridge.
- EINSENHARDT, K. e SANTOS, F. (2002), «Knowledge-based view: a new theory of strategy?». In A. Pettigrew, H. Thomas e R. Whittington (Eds.), **Handbook of Strategy and Management**, Sage, London.
- FIOL, M. e LYLES, M. (1985), «Organizational learning». *Academy of Management Review*, n.º 10, pp. 803-813.
- GHOSHAL, S. e BARTLETT, C. (1988), «Creation, adoption and diffusion of innovations by subsidiaries of multinational corporations». *Journal of International Business Studies*, n.º 19, pp. 365-388.
- GLASER, B. e STRAUSS, A. (1967), **The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research**. Aldine Publishing, New York.
- GRANT, R. (1996), «Toward a knowledge-based theory of the firm». *Strategic Management Journal*, n.º 17, pp. 109-122.
- INKPEN, A. e BEAMISH, P. (1997), «Knowledge, bargaining power and international joint venture instability». *Academy of Management Review*, n.º 22, pp. 177-202.
- LEIDNER, D.; ALAVI, M. e KAYWORTH, T. (2006), «The role culture in knowledge management: a case study of two global firms». *International Journal of e-Collaboration*, n.º 2, pp. 17-40.
- LIN, L.; GENG, X. e WHINSTON, A. (2005), «A sender-receiver framework for knowledge transfer». Na web em: [http://people.bu.edu/lhlin/papers/SRF\\_revised.pdf](http://people.bu.edu/lhlin/papers/SRF_revised.pdf).
- MINBAEVA, D.; PEDERSEN, T.; BJÖRKMAN, I.; FEY, C. e PARK, H. (2003), «MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM». *Journal of International Business*, n.º 34, pp. 586-599.
- NISBET, R. (1969), **Social Change and History: Aspects of the Western Theory of Development**. Oxford University Press, London.
- NONAKA, I. (1988), «Toward middle-up-down management: accelerating information creation». *Sloan Management Review*, Spring, pp. 9-18.
- NONAKA, I. (1991), «The knowledge-creating company». *Harvard Business Review*, November-December, pp. 96-104.
- NONAKA, I. (1994), «A dynamic theory of organizational knowledge». *Organization Science*, n.º 5, pp. 14-37.
- NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. (1995), **The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**. Oxford University Press, Oxford.
- NONAKA, I. e KONNO, N. (1998), «The concept of ba: building a foundation for knowledge creation». *California Management Review*, n.º 40, pp. 40-54.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. e UMEMOTO, K. (1996), «A theory of organizational knowledge creation». *IJTM*, n.º 11, pp. 833-845.
- PLATTS, M. e YEUNG, M. (2000), «Managing learning and tacit knowledge». *Strategic Change*, n.º 9, pp. 347-355.
- POLANYI, M. (1966a), **The Tacit Dimension**. Routledge and Kegan Paul, London.
- POLANYI, M. (1966b), «The logic of tacit inference». *Philosophy*, n.º 41, pp. 1-18.
- SENGE, P. (1990), «The leader's new work: building learning organizations». *Sloan Management Review*, Fall, pp. 7-23.
- SCULLION, H. e BREWSTER, C. (1997), «A review and agenda for expatriate HRM». *Human Resource Management Journal*, n.º 7, pp. 32-41.
- STRAUSS, A. e COBRIN, J. (1990), **Basics of Qualitative Research**. Sage, Newbury Park.
- YIN, R. (1994), **Case Study Research: Design and Methods**. Sage, London.