

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA
CURSO DE CIÊNCIAS SOCIAIS**

Felipe Möller Neves

**A MULTITERRITORIALIDADE CULTURAL EM REDES
INTERORGANIZACIONAIS: TROCAS CULTURAIS EM EMPRESAS
DE ORIGEM NORTE-AMERICANA E ASIÁTICA NO SUL DO BRASIL**

PORTO ALEGRE – RS

2013

Felipe Möller Neves

**A MULTITERRITORIALIDADE CULTURAL EM REDES
INTERORGANIZACIONAIS: TROCAS CULTURAIS EM EMPRESAS
DE ORIGEM NORTE-AMERICANA E ASIÁTICA NO SUL DO BRASIL**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito parcial para obtenção do título de
Bacharel em Ciências Sociais na Universidade
Federal do Rio Grande do Sul.**

**Orientadora: Prof. Dra. Marilis Lemos de
Almeida**

Porto Alegre

2013

Felipe Möller Neves

**A MULTITERRITORIALIDADE CULTURAL EM REDES
INTERORGANIZACIONAIS: TROCAS CULTURAIS EM EMPRESAS
DE ORIGEM NORTE-AMERICANA E ASIÁTICA NO SUL DO BRASIL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito parcial para obtenção do título
de Bacharel em Ciências Sociais na
Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Aprovado em:

Profa. Dra. Marilis Lemos de Almeida
Orientadora (UFRGS)

Prof. Dr. Mauro Roese
(UFRGS)

Prof. Dr. Daniel Gustavo Mocelin
(UFRGS)

*Dedico esta conquista a Deus,
meus pais, e a todos que de
alguma forma contribuíram
para que eu chegasse a esta
Universidade, e realizasse um
sonho.*

AGRADECIMENTOS

Ao alcançar mais este objetivo na vida pessoal e acadêmica, agradeço a Deus por ter me orientado no caminho certo, e que às vezes se percebe, equivocadamente, errado. Aos meus pais. A minha mãe Noemi, professora de formação, por ter dedicado sua vida a me ensinar e me fazer entender que o conhecimento é algo precioso, e que o sonho de atingir a graduação na UFRGS era possível. Ao meu pai, Roberto, a sua dedicação incansável em tornar este sonho realidade, meu grande herói que me mostrou o caminho do sucesso, e me levava e acompanhava nos verões quentes de vestibulares desta Universidade.

A todos aqueles que fizeram ou fazem parte de minha vida, aos que ainda estão presentes nela, e aos que se perpetuam na eternidade.

A minha irmã Carolina, por sua gratidão, aos meus avós por seu apoio irrestrito, e pela dedicação prestada em meu favor, e em especial, a minha “vovó” Ruth, por ter me criado, me ensinado, e me apoiado durante toda minha vida. Aos meus demais familiares e amigos, principalmente aqueles que me incentivaram e apoiaram, e estiveram ao meu lado durante todo o percurso acadêmico, dividindo a morada, a comida, os saberes e a vida.

À professora Marilis Lemos de Almeida, por sua enorme capacidade didática, amizade, simplicidade e companheirismo. Por suas fundamentais contribuições, e sua extrema dedicação na correção e orientação deste trabalho.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul por ter tido um ensino público de qualidade, cujo aprendizado será permanente, e se Deus permitir, fará parte de minhas conquistas no futuro. Ao Instituto de Filosofia e Ciências Humanas (IFCH), que possibilitou o alcance de meus objetivos acadêmicos e o título de bacharel. Aos professores do Curso de Ciências Sociais, por sua colaboração nesta conquista.

Aos professores membros da banca de TCC, Mauro Roesse e Daniel Gustavo Mocelin, por tê-los presentes, e contribuírem para o meu aprendizado, neste momento histórico de minha vida acadêmica e profissional.

Aos integrantes das redes estudadas, a todos os entrevistados que contribuíram enormemente para que este trabalho fosse realizado. Por seu valioso auxílio à academia e a minha vida pessoal.

A todos meus colegas de curso, e amigos de jornada. Por fim, aqueles que não citei, mas que contribuíram de alguma forma para a realização deste sonho.

RESUMO

O objetivo deste estudo foi analisar as redes interorganizacionais e as trocas culturais, que gerariam a multiterritorialidade cultural em empresas de origem-norte americana e asiática, presentes nos parques tecnológicos da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), o Tecnopuc, e da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, o Tecnosinos. A pesquisa foi realizada com gestores destas empresas, em que se busca observar como se dão as trocas culturais entre os territórios das empresas do exterior e do Brasil. A pesquisa foi estabelecida em cinco redes, uma constituída por empresas asiáticas, e uma empresa brasileira presente no Tecnosinos, e quatro redes compostas por empresas de origem norte-americana e brasileira, localizadas no Tecnopuc. Para a realização do estudo foram realizadas nove entrevistas, em cinco empresas, e uma entrevista exploratória, todas se utilizando roteiro semi-estruturado. O estudo apontou que ocorrem trocas culturais a partir de relações interpessoais entre gestores e subordinados, através de redes formais e informais, sendo utilizado, o exercício do poder a partir das chefias em relação aos trabalhadores, dentro do que se define como multiterritorialidade cultural.

Palavras-chave: redes interorganizacionais, trocas culturais, multiterritorialidade cultural, empresas norte-americanas, empresas asiáticas, parques tecnológicos.

ABSTRACT

The aim of this study was to analyze the interorganizational networks' cultural interchanges, which would generate the cultural multi-territoriality in north american and asian companies, present in the technology parks at the university campus of Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), Tecnopuc, and of Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Tecnosinos. The research was conducted with managers of these companies, which seeks to observe how cultural interchanges happen between foreign and brazilian territories. The research was established in five networks, one composed by asian companies, and one brazilian company present in Tecnosinos, and four networks composed of north american and brazilian companies located in Tecnopuc. For the study, nine interviews were conducted in five companies, and one exploratory interview, all using semi-structured questionnaire. The study found that cultural interchanges occur from interpersonal relationships between managers and subordinates, through formal and informal networks, being the exercise of power used from the bosses over workers, within what is defined as cultural multi-territoriality.

Key words: interorganizational networks, cultural interchanges, cultural multi-territoriality, north american companies, asian companies, technology parks.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| INTRODUÇÃO..... | 08 |
| 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... | 13 |
| 3 TROCAS CULTURAIS EM EMPRESAS DE REDES INTERORGANIZACIONAIS: A MULTITERRITORIALIDADE CULTURAL..... | 19 |
| 3.1 REDES: RELAÇÕES DINÂMICAS..... | 19 |
| 3.1.1 Definições sobre a teoria de redes..... | 20 |
| 3.1.2 As redes interorganizacionais..... | 22 |
| 3.2 TERRITÓRIOS: A MULTITERRITORIALIDADE COMO FORMA DE ANÁLISE..... | 25 |
| 3.2.1 Definindo território e o fenômeno da multiterritorialidade..... | 26 |
| 3.2.2 Multiterritorialidade cultural: uma proposta de análise..... | 28 |
| 4 A MULTITERRITORIALIDADE CULTURAL NAS REDES ESTUDADAS..... | 31 |
| 4.1 REDES INTERORGANIZACIONAIS: FORMAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DAS REDES..... | 31 |
| 4.2 AS TROCAS CULTURAIS: DIFERENÇAS, SEUS SÍMBOLOS E SIGNOS..... | 33 |
| 4.3 OS EFEITOS DAS TROCAS CULTURAIS, AS REDES FORMAIS E INFORMAIS, A HIERARQUIA E O PODER..... | 39 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 48 |
| REFERÊNCIAS | 51 |
| APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA | 55 |
| APÊNDICE B – UTILIZAÇÃO DO <i>SOFTWARE</i> SONAL | 59 |

INTRODUÇÃO

O presente estudo aborda trocas culturais entre agentes, pertencentes a empresas do ramo de tecnologia da informação (TI). Estas organizações estão localizadas em parques tecnológicos do estado do Rio Grande do Sul, e pertencem a empresas multinacionais de origem norte-americana e asiática no exterior. Com base nas teorias acerca de multiterritorialidade e redes interorganizacionais, emerge o que se denomina multiterritorialidade cultural. Entende-se por multiterritorialidade cultural, as trocas culturais, através de símbolos e signos relacionados à determinada cultura, entre sujeitos presentes nos territórios (HAESBAERT, 2005a; HARVEY, 1992). As trocas culturais entre os territórios, segundo Harvey (1992), podem ser identificadas por meio da utilização destes símbolos e signos que se manifestam no ambiente organizacional, dentre outros elementos, por meio da tecnologia, dos sistemas gerenciais, das rotinas empresariais e dos estilos de gestão.

A partir de entrevistas com gestores das empresas localizadas no Brasil, busca-se observar como se dão essas trocas culturais entre os territórios das empresas do exterior e do Brasil. Por território, entende-se, um espaço de apropriação e dominação sócio-espacial, em termos políticos, econômicos, e também culturais e simbólicos, (HAESBAERT 2005a), sendo que neste caso, os territórios são os espaços ocupados pelas empresas.

Portanto, a pesquisa direciona-se às trocas culturais entre agentes, que pertencem às empresas localizadas no Brasil, integrantes das redes interorganizacionais entre territórios distintos, fazendo emergir o que se denomina de multiterritorialidade cultural. Sendo assim, este estudo está focado nos elementos trazidos pelo problema de pesquisa, e pelos temas abordados a partir deste.

Para entender a relação entre as organizações, em que ocorreriam estas trocas culturais entre agentes, se aprofunda o estudo de redes interorganizacionais, o qual se direciona a um conjunto de empresas inter-relacionadas (MARCON e MOINET, 2000), e que compreende a relação entre as multinacionais e as empresas brasileiras. O estudo de redes visa permitir a análise do tipo de relação existente entre as empresas e, também, das relações interpessoais presentes nestas, por meio das quais ocorrem as trocas culturais.

No interior das redes interorganizacionais, nota-se a influência das relações entre agentes, uma vez que há compartilhamentos de estratégias, de pensamentos e de atividades corporativas (MIZRUCHI, 2006).

Indivíduos, integrantes de organizações em rede, ao se relacionarem com distintos territórios das empresas, compartilhariam códigos, valores e objetivos (CASTELLS, 1999). Partindo desta premissa, busca-se inicialmente, caracterizar os territórios constituídos a partir da integração das empresas em rede, neste estudo, entre empresas brasileiras e empresas norte-americanas e asiáticas. A seguir, busca-se identificar se há e como se daria o compartilhamento de símbolos e signos entre as empresas integrantes da rede, considerando que estas envolvem o encontro de culturas distintas, a asiática e a norte-americana, no âmbito dos territórios das empresas no Brasil.

A pesquisa foi realizada em cinco redes, uma que é constituída por empresas asiáticas e, uma empresa brasileira presente no parque tecnológico da Unisinos, o Tecnosinos; e quatro redes compostas por empresas de origem norte-americana e brasileiras, estas localizadas no parque tecnológico da PUCRS, o Tecnopuc. Para isso foram realizadas nove entrevistas, em cinco empresas, além de uma entrevista exploratória com a diretora da unidade de inovação e tecnologia da Unisinos (Unitec) e gestora executiva do Tecnosinos, que auxiliaram na compreensão de como ocorrem as trocas culturais nas empresas.

Nas redes interorganizacionais, os agentes presentes nas empresas, estabelecem relações formais corporativas, assim como há relações informais que dizem respeito a ações praticadas em seu cotidiano, referentes a poder, influência, troca de informações e também conhecimentos existentes nas organizações e, que não estão expressas nas estruturas formais das mesmas (MARCON e MOINET, 2000).

Desta forma, são nas e por meio das relações interpessoais existentes entre agentes pertencentes às organizações estudadas que as trocas de símbolos e signos se efetuariam ao mesmo tempo em que se constituiriam.

Para a análise das trocas culturais entre os agentes das redes, utiliza-se o estudo multiterritorial, que envolve a relação entre agentes presentes em redes interorganizacionais compartilhando os símbolos e signos pertencentes a territórios distintos. Para Haesbaert (2005a) a multiterritorialidade é um processo em que a ação social implica uma interação territorial, um entrecruzamento de diferentes territórios, sendo estes entendidos como espaços de dominação de caráter político-econômico, subjetivo e, condicionalmente, cultural e simbólico.

Portanto, as trocas culturais nas redes proporcionam a análise de signos e símbolos (GEERTZ, 1978), que podem ser verificados através de concepções e demais práticas entre organizações relacionadas (HARVEY, 1992). As trocas culturais podem causar

imbricamentos¹, sobreposições, ou continuidade das influências simbólicas nas redes estudadas, fazendo com que os sujeitos destas relações compartilhem elementos culturais, se sobreponham frente à outra cultura, ou deem continuidade às trocas culturais já existentes.

Assim, os questionamentos que envolvem a problemática a ser desenvolvida neste trabalho são: considerando que empresas oriundas de distintos países, estão imersas no que Haesbaert (2005a) denominou de territórios, e que se manifesta sob a forma de práticas e concepções culturais, indaga-se como estes distintos territórios culturais se relacionam. E a partir desta relação, poderíamos falar na constituição de uma multiterritorialidade cultural? E ainda, como estas redes interorganizacionais multiterritoriais se organizam? Como, nas empresas localizadas no Brasil, as diferenças culturais se manifestam? Como se dão as trocas culturais nas empresas localizadas no Brasil, pertencentes às redes interorganizacionais, e como elas se traduzem em novas práticas e concepções?

O objetivo geral da pesquisa é: analisar as redes interorganizacionais e as trocas culturais nas organizações que originariam o que se denomina de multiterritorialidade cultural. Os objetivos específicos são os seguintes: i) caracterizar a formação das redes interorganizacionais e a atuação das empresas envolvidas nestas redes; ii) analisar como se dão as trocas culturais nas empresas localizadas no Brasil e suas diferenças; iii) verificar os efeitos das trocas culturais, das redes formais, informais e da hierarquia e do poder para as organizações e agentes localizados no Brasil.

A hipótese que orienta este estudo é de que as trocas culturais, através de símbolos e signos, ocorrem a partir das relações interpessoais existentes entre gestores e subordinados pertencentes às organizações estudadas nas redes interorganizacionais, ao estabelecer estas relações, por meio de redes formais e informais entre os agentes. Em virtude disto, os elementos culturais e simbólicos podem ser utilizados com o intuito do exercício do poder nas redes, sendo utilizados a partir das chefias em relação aos trabalhadores, fazendo emergir uma multiterritorialidade cultural, caracterizada pelas trocas culturais salientadas.

Justifica-se a realização deste trabalho, pois os elementos culturais e simbólicos analisados fundamentam uma oportunidade de pesquisa que alia, essencialmente, dois campos

¹ Clegg (1990) refere-se ao conceito de imbricamento para tratar da diversidade organizacional. O conceito está associado à configuração de relações de relativa autonomia e relativa independência que se apresentam entre as formas de organização econômica e social e a estrutura cultural relacionada; há também os valores institucionais presentes nessas relações. Portanto, o conceito relacionado a imbricamento caracteriza a ação organizacional circunscrita por uma estrutura institucional, em que essa ação se desenvolve.

de estudo do pesquisador (eixo interdisciplinar): ciências sociais, com foco na sociologia do trabalho e na sociologia econômica, e administração. Este estudo teve origem em pesquisa anterior, (NEVES, 2012), na qual se observou a influência de elementos simbólicos exercendo influências culturais a agentes sociais imersos no processo multiterritorial, mas tal aspecto não havia sido o foco de investigação.

Verifica-se também a importância da discussão que identifica cultura como um conceito complexo, diferentemente do conceito funcional acerca de cultura organizacional, que implica em criação de modelos que podem restringir seus significados (D'ASCENZI e LIMA, 2012).

Ademais, as abordagens referentes à multiterritorialidade formam um importante marco teórico do final do século passado, sendo que um fator que justifica a sua utilização é o de que o estudo de suas características abrange os elementos de uma discussão sistêmica sobre os aspectos culturais e simbólicos do território, de onde emerge a possibilidade de empresas e entidades compartilharem uma rede, fornecendo vínculos à entrada da informação e promovendo relações entre territórios e organizações (HAESBAERT, 2005a).

Outro fator que justifica este trabalho é a importância do estudo de redes interorganizacionais de origem asiática, em relação ao modelo ocidental, sobretudo o norte-americano e o europeu, visualizados no âmbito da economia brasileira dos anos 1990 e 2000. Por isso, há a oportunidade de se fazer a análise deste novo movimento, visando estabelecer um paralelo entre as trocas culturais que ocorreram naquele tempo, e as que hoje ocorrem com relação à Ásia. Assim, pode-se verificar as mudanças existentes entre os dois processos, e também os impactos deixados por estes.

Um exemplo que pode ser levantado é o estudo realizado em relação a empresas japonesas (asiáticas) no cenário empresarial mundial a partir da década de 1980. As características relacionadas à cultura de onde estas empresas são provenientes, como harmonia, coesão e ideia da empresa como uma família, foram levadas em consideração no modo de atuação destas organizações (PÉPIN, 1998).

Para alcançar os objetivos de pesquisa, o trabalho será estruturado da seguinte forma: no capítulo 2, serão apresentados os procedimentos metodológicos; posteriormente, no capítulo 3, o referencial teórico contemplará as teorias fundamentais acerca de redes, multiterritorialidade e cultura; no capítulo 4, a análise das redes estudadas será apresentada, abordando-se a multiterritorialidade e os símbolos e signos culturais, ao se inserir a proposta

de multiterritorialidade cultural; por fim, no capítulo 5, as conclusões deste trabalho serão detalhadas.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa tem como unidade de análise gestores de empresas localizadas no Brasil que integram redes interorganizacionais entre países distintos (Coréia do Sul e Brasil e; EUA e Brasil). Utiliza-se a estratégia de estudos de caso múltiplos para elucidar categorias específicas de análise, que necessitam de um aprofundamento maior (MAY, 2004). A estratégia que envolve estudos de caso é utilizada quando há interesse por casos distintos, desta forma, um caso é uma unidade específica, um sistema delimitado em que as partes são integradas (STAKE, 2000).

A pesquisa realizada é de caráter exploratório e de natureza qualitativa (RICHARDSON, 1999), portanto os dados obtidos não são analisados como meio de se alcançar uma generalização empírica, mas como forma de apreensão de mecanismos e processos, observando-se alguma diversidade, neste caso, obtida por redes com empresas de diferentes países, e também por distintos tipos de empresas.

A análise recai sobre gestores pertencentes a cinco redes interorganizacionais, entre empresas multinacionais e empresas presentes em dois parques tecnológicos do Rio Grande do Sul, todas relacionadas ao ramo de Tecnologia da Informação (TI). A escolha dos gestores está baseada em se permitir analisar cargos em que as pessoas transmitem informações e solicitam tarefas a seus subordinados, assim como recebem diretrizes e ordens de gestores das empresas multinacionais, emergindo daí relacionamentos de troca de informações entre as empresas. Além disso, optou-se, preferencialmente por entrevistas com gerentes e coordenadores administrativos e executivos, que possuem contato com as empresas no exterior, ou da área de tecnologia, que também possuem contato direto com gestores das empresas multinacionais, por tratar-se de coordenadores da área técnica, uma vez que são empresas da área de TI. Torna-se relevante destacar também que, a ênfase da pesquisa recai sobre as empresas localizadas no Brasil, pertencentes a redes interorganizacionais, e não acerca dos parques tecnológicos.

Identifica-se os perfis dos entrevistados, tendo em vista o sigilo dos dados por tratar-se de pesquisa acadêmica com multinacionais que demandam este tipo de tratamento das informações que lhe competem (quadro 1).

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados

| País de Origem | Parque Tecnológico | Rede | Entrevistados | Códigos dos Entrevistados |
|----------------|--------------------|--------|--|---------------------------|
| Coréia do Sul | Tecnosinos | Rede 1 | Coordenadora de RH e Assistente de Estrangeiros | A |
| | | | Diretora da Unitec e Gestora Executiva do Parque | B |
| EUA | Tecnopuc | Rede 2 | Coordenador Geral | C |
| | | | Coordenadora de Negócios | D |
| | | | Coordenador Administrativo | E |
| EUA | Tecnopuc | Rede 3 | Coordenador Administrativo-Financeiro | F |
| | | | Coordenador em Pesquisa e Desenvolvimento | G |
| EUA | Tecnopuc | Rede 4 | Gerente de Pesquisa e Desenvolvimento e Alianças em TI | H |
| EUA | Tecnopuc | Rede 5 | Chefe de Operações no Brasil | I |

Fonte: elaborado pelo autor

A rede 1, de origem asiática, está presente no Tecnosinos (localizado no campus da Universidade do Vale do Rio do Sinos), e as outras quatro redes, de origem norte-americana, estão presentes no Tecnopuc (localizado no campus Central da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul).

A rede de origem asiática foi estabelecida através de uma *joint venture* entre duas empresas de TI sul-coreanas do ramo de semicondutores. Estas empresas também operam em nos EUA. Já a empresa pesquisada, que está estabelecida no Brasil, é voltada ao desenvolvimento de salas limpas e projetos de engenharia industrial, além disso, realizam consultorias em seu segmento.

As redes 2, 3 e 4 são formadas por grandes empresas de TI, que estão entre as maiores multinacionais do mundo neste ramo. A rede 2 caracteriza-se por relacionar uma multinacional que fabrica e comercializa produtos e *softwares* com sua marca, que é uma das maiores e mais antigas do mundo em TI, e que possuía em 2010, cerca de 89000 empregados alocados mundialmente; e um centro de formação no Brasil para pessoas interessadas em ferramentas de sua marca; além disto, realiza prospecção de potenciais clientes com seus programas de treinamento, para formação de mercado. A rede 3 é formada por uma multinacional que industrializa equipamentos e *softwares* de TI com especialidades em computação, impressão e tratamento de imagem. Presente em vários países, e tendo cerca de 304000 empregados em nível mundial, a empresa possui uma unidade no Tecnopuc para a produção de *software* e pesquisa e desenvolvimento, com cerca de 350 trabalhadores nesta unidade. A rede 4 é formada também por uma grande multinacional, com cerca de 106700 funcionários em nível global, é do ramo de *hardware*, especializada em computadores pessoais, servidores, *notebooks*, e periféricos. A unidade brasileira pertencente à rede estudada, vincula-se a vendas e à pesquisa e desenvolvimento de produtos, e agrega 800 trabalhadores na empresa.

A rede 5 é constituída por uma multinacional relativamente nova no mercado. Diferencia-se por possuir um conceito diferenciado das indústrias de TI convencionais, tem como lema a integração humanitária, e também a diversidade cultural (no sentido usual do termo) para a atuação em seus negócios. No Brasil, a organização estudada é seu principal escritório, onde são aglutinados setores de pesquisa e desenvolvimento e vendas.

O quadro 2 apresenta a caracterização das empresas estudadas, localizadas no Brasil, presentes nas redes interorganizacionais descritas:

Quadro 2 – Caracterização das empresas

| Rede | Caracterização da Empresa | Localização Física |
|------|--|--------------------|
| 1 | Desenvolvedora de salas limpas, projetos de engenharia industrial e consultorias | Tecnosinos |
| 2 | Centro de formação para capacitação profissional, treinamento e desenvolvimento da marca | Tecnopuc |
| 3 | Produção de <i>softwares</i> , e pesquisa e desenvolvimento | Tecnopuc |
| 4 | Pesquisa e desenvolvimento, e vendas de <i>hardwares</i> | Tecnopuc |
| 5 | Pesquisa e desenvolvimento, e vendas de produtos | Tecnopuc |

Fonte: elaborado pelo autor

As entrevistas semi-estruturadas foram conduzidas através de um roteiro (apêndice A), elaborado a partir dos conceitos advindos da teoria, e que tiveram suas dimensões e subdimensões apresentadas pelo pesquisador. A partir disto, analisou-se os dados através de análise de conteúdo, conforme as etapas propostas por Bardin (2004), que relaciona este tipo de análise a um conjunto de técnicas voltadas às comunicações, que buscam, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência do conhecimento relativo aos meios de produção e recepção (variáveis inferidas) neste conjunto de dados. Após, agrupa-se os dados em categorias de análise para melhor visualização e análise.

Uma vez que as entrevistas foram gravadas, o *software* de análise de conteúdo Sonal de Alber (2012) foi explorado e utilizado para a análise dos dados da pesquisa, cujo enfoque dá-se pela análise do conteúdo da mídia, através da categorização e do processamento dos dados oriundos das entrevistas realizadas. Um exemplo do modo como as entrevistas foram categorizadas, a partir da utilização do *software*, pode ser visualizado no apêndice B.

Para a análise dos dados deste estudo, foram utilizadas como foco de análise as dimensões e subdimensões da pesquisa (quadro 3). A partir da organização do processo de pesquisa, busca-se no referencial teórico, os elementos teóricos para que se possa apresentar as dimensões e subdimensões da pesquisa. Os indicadores foram trazidos com o auxílio da

teoria, assim como foram sendo complementados por outros indicadores, quando da sua observação em campo. É importante salientar, então, que aspectos surgiram ao longo das entrevistas e estes são demonstrados no capítulo de análise dos dados.

Quadro 3 – Elementos de análise da pesquisa

| Elementos Teóricos | Dimensões | Subdimensões | Indicadores | Autores |
|---------------------------------------|--|------------------------------------|---|------------------------|
| Redes Interorganizacionais | Tipo de produto ou serviço gerado pela empresa | | Produto ou Serviço de TI | Haesbaert (2005a) |
| | Formação da relação | Surgimento da empresa | Produto Inovador | Granovetter (1985) |
| | | | Incentivos do governo | Castells (1999) |
| | | | Interesse de mercado | |
| Multiterritorialidade Cultural | Existência Tipos de trocas culturais | Trocas de práticas do dia-a-dia | Trocas culturais entre gestores e colaboradores | Marcon e Moinet (2000) |
| | | Trocas de concepções | Trocas culturais diretas com estrangeiros | |
| | | | Trocas culturais entre gestores na rede | |
| | Diferenças trocas culturais | Diferenças culturais | Diferenças de costumes | Haesbaert (2005a) |
| | | | Diferenças na forma de interagir | Harvey (1992) |
| | | | Diferenças na forma de trabalhar | Benko (2001) |
| | | | Diferenças na forma de se relacionar | Certeau (1994) |
| | | | | Mizruchi (2006) |
| | Tipos de símbolos e signos | Como se manifesta trocas culturais | Trocas tecnológicas | Harvey (1992) |
| | | | Trocas de sistemas gerenciais | Geertz (1978) |
| | | | Trocas de rotinas empresariais | |
| | | | Trocas de estilos de gestão | |
| | | | Trocas de indivíduos | |
| Efeitos das trocas culturais | Efeitos | Imbricamentos | Haesbaert (2005a) | |
| | | Sobreposições | | |
| | | Continuidade | | |
| Informalidade e Formalidade | Formalidade | | Marcon e Moinet (2000) | |
| | Informalidade | | | |
| Hierarquia e poder | Autonomia | Delegação de poder | Corrêa (1996) | |
| | Cooperação | Prestação de contas | Bourdieu (1989) | |
| | Adesão a mudanças | Ferramentas de gestão | | |

Fonte: elaborado pelo autor

Assim, permite-se a exploração da análise de conteúdo dos dados coletados nesta pesquisa, tendo-se por base as dimensões e subdimensões trazidas no quadro 3. No capítulo 4 analisa-se os dados coletados, no momento em que se observa a presença ou não destes aspectos levantados a partir de pesquisa teórica e de campo.

3 TROCAS CULTURAIS EM EMPRESAS DE REDES INTERORGANIZACIONAIS: A MULTITERRITORIALIDADE CULTURAL

Neste capítulo são apresentados os principais conceitos e as teorias que fazem parte do debate acerca de redes e territórios, e suas relações culturais e significações simbólicas. Inicialmente se abordará o conceito de rede, da forma como é tratado nas ciências sociais e a seguir, se buscará articulá-los com os enfoques acerca de redes interorganizacionais. Na segunda seção do capítulo, o enfoque recai sobre os conceitos de territórios e multiterritorialidade, a partir da perspectiva trazida pela geografia humana e econômica, os quais se integrarão ao conceito de cultura estabelecido nas ciências sociais, diferentemente da conotação organizacional trazida pela administração, para explicar a cultura interna de uma empresa.

Pretende-se entender os posicionamentos teóricos pertinentes para que se possa realizar a análise das redes interorganizacionais multiterritoriais, desde sua origem e fundamentos, até seus reflexos diretos com relação às trocas culturais entre as organizações instaladas no Brasil e as multinacionais no exterior.

3.1 REDES: RELAÇÕES DINÂMICAS

A abordagem de redes se difundiu na década de 2000, devido a seu poder explicativo de fenômenos relacionados aos novos arranjos estabelecidos nos campos sociais e econômicos. As redes interconectam agentes, com origem em diversos âmbitos e mediados por seus contextos, portanto constitui-se em um modo de representar uma situação que não é fixa, pois estas são dinâmicas. Há deslocamentos que ocorrem com a saída e entrada de atores e os formatos destas redes vão se alterando no tempo e no espaço (ALMEIDA, 2009).

No entanto, verifica-se diferenças nas abordagens que vão desde aquelas que privilegiam as redes como abordagens teóricas, até as que tomam as redes como formas capazes de traduzir fenômenos empíricos (CASTELLS, 1999, 2009; MARCON e MOINET, 2000). Neste estudo, afilia-se à segunda perspectiva, pois se pretende descrever um contexto de trocas culturais entre agentes, em empresas presentes em redes interorganizacionais.

Para a análise teórica acerca de redes, são estudadas as redes interorganizacionais, as redes como processo de expansão do processo de inovação em parques tecnológicos, e os

demais elementos que as compõem (CASTELLS, 1999, 2009; FREEMAN, 2002; GRANOVETTER, 1973; MARCON e MOINET, 2000; NOHRIA, 1992).

3.1.1 Definições sobre a teoria de redes

A partir da influência do pensamento pós-moderno, da globalização e dos processos organizacionais que a permeiam, vem à tona a discussão sobre a emergência de redes como um novo paradigma na relação entre empresas e agentes sociais, em que há mudanças culturais nas relações sociais.

Para tanto, nota-se a eliminação de barreiras geográficas ou de fatores limitadores, ao passo em que estruturas como cadeias, conglomerados, alianças e as redes são formadas (CLEGG e HARDY, 1998).

Portanto, a formação de redes não decreta o fim de empresas e demais estruturas transnacionais, sendo que estas se formam ao redor das redes, ou com base em alianças formadas por empresas vinculadas às redes (CASTELLS, 1999).

Verifica-se que Castells (1999), define o conceito de redes como um conjunto de nós interconectados, sendo que estes dependem em significado, daquilo que se notabiliza por tipos de redes concretas. A concepção do mesmo autor é expressa da seguinte maneira:

Redes são estruturas abertas capazes de expandir de forma ilimitada, integrando novos nós desde que consigam comunicar-se dentro da rede, ou seja, desde que compartilhem os mesmos códigos de comunicação (por exemplo, valores ou objetivos de desempenho) (Castells, 1999, p. 498).

A abordagem de Castells possibilita compreender as relações existentes nas redes, os compartilhamentos e a utilização de códigos de comunicação que vão ao encontro da importância das trocas culturais de organizações em rede.

Outra utilidade analítica que aparece na perspectiva de Castells é representada pela expansão das redes de modo ilimitado, o que se articula com o pensamento de Morin (1977), em que a natureza das redes é complexa, e também é complementada pela ideia de Morgan (1996), no sentido de que com relação à teoria organizacional, o estudo de redes é ressaltado a partir da teoria sistêmica, que é entendida pelo fato de que se deve atender a demandas ambientais em sua complexidade.

Pode-se citar também, no campo das ciências sociais, que uma rede pode ser considerada como um conjunto de pessoas ou organizações interligadas direta ou indiretamente (MARCON e MOINET, 2000).

O conceito de redes surge no campo organizacional por volta da década de 1930, e desde 1950 tem ocupado posição de destaque em diversas áreas de pesquisa como sociologia e antropologia. Assim, a utilização dos estudos acerca de redes tornou-se popular, tanto do ponto de vista acadêmico, quanto em relação a mercado (FREEMAN, 1996, 2002; GRANOVETTER, 1973; NOHRIA, 1992).

Portanto, ao se trabalhar com a teoria de redes, esta corresponde à análise de organizações e transações econômicas imersas (*embedded*) em uma rede social (GRANOVETTER, 1985), complexa (MORIN, 1977) e em expansão, podendo refletir o compartilhamento de valores e objetivos (CASTELLS, 1999).

A sociologia econômica trata de abordar aspectos relevantes aos campos sociais e econômicos, partindo de um espaço de discussão compartilhada. As teorias sobre inovação de Schumpeter, e das trocas de dádivas trazidas por Lanna, de Mauss (1974), formam a base desta discussão partilhada entre as áreas social e econômica (LANNA, 2000; SCHUMPETER, 1985).

Assim, juntamente às contribuições de Castells (1999) e Morin (1977), a teoria de redes é entendida de modo que as organizações também podem agregar redes sociais. A rede social, por sua vez, pode ser caracterizada como um conjunto de pessoas que estão unidas por um agrupamento de relacionamentos específicos de ordem social. Neste sentido, as redes sociais também podem ser compreendidas como uma significativa forma de se entender as organizações (NOHRIA, 1992).

Desta forma, o conceito de redes definido por Nohria (1992) vai ao encontro do que foi definido por Castells (1999), definindo as conexões em expansão de uma rede, neste caso, as conexões de uma rede social, que compreende agentes sociais.

Em se tratando das definições de rede sociais, diferentes tipos de imersão ou relacionamentos, que envolvem estas redes, facilitam ou constroem a ação social e, assim, orientam na formação de interesses e tomadas de decisões. Os atores comportam-se e tomam decisões dentro de um contexto social determinado e não devem ser entendidos como elementos isolados, do mesmo modo em que não há um roteiro anteriormente planejado para sua existência neste sistema. As organizações atuam dentro de um sistema de relações concretas e em constante desenvolvimento (GRANOVETTER, 1985).

Além disso, o enfoque social das redes pode também ser considerado ao se estabelecer análises acerca de capital social, podendo determinar uma relação de hierarquia nesta rede. Deste modo, Bourdieu (1989) estabelece que as pretensões com relação à intensidade da prática social, regula mais ou menos poder ao agente social.

Esta prática hierárquica pode estar determinada de diferentes modos dentro de uma rede social. Contudo, as relações entre os agentes enfraquecem ou reforçam essas relações de hierarquia e poder. Portugal (2004; 2007a; 2007b), aborda as concepções dos laços próximos e distantes, portanto, fortes e fracos, e sua influência nas redes interorganizacionais atuais. Desta forma, Portugal estabelece a compreensão das relações dentro das redes, podendo estas ser fortes, estabelecendo trocas informais dentro das redes, e fracas, determinando relações formais e distantes.

Desta forma, laços fracos seriam aqueles formados por agentes conhecidos, mas que não possuem a mesma origem íntima. Já, os laços fortes formam-se através de indivíduos do círculo de intimidade, disponibilizando informações redundantes (GRANOVETTER, 1973). Assim, além dos tipos de laços fortes ou fracos estabelecidos nas redes, observa-se o tipo de fluidez por meio deles (recursos, informações, afeições).

Portanto, se observa as redes como estruturas que podem ser interpretadas em estudos organizacionais, e com distintas finalidades de análise, desde o conceito mais amplo, até o conceito de redes sociais, contido no estudo acerca de redes interorganizacionais.

A partir da abordagem proposta por Marcon e Moinet (2000), gera-se uma importante classificação preliminar para o estudo de uma rede horizontal ou flexível, que se forma a partir de organizações do mesmo segmento, pertencentes a um elo da cadeia produtiva.

Desta forma, se compreende que o estudo de uma rede que relaciona organizações, em que nela estão contidas redes sociais e seus relacionamentos interpessoais, surge com importância para o trabalho proposto, portanto se define o conceito de redes interorganizacionais.

3.1.2 As redes interorganizacionais

A interpretação do que se tem por redes interorganizacionais, surge do conceito genérico representado por um agrupamento de organizações interconectadas (MARCON e MOINET, 2000).

Desta forma, o conceito de redes estabelecido nos meandros da teoria sociológica, orienta para a possível conexão a ser realizada com uma rede de organizações. Assim, o conceito de redes desenvolvido por Castells (1999), estabelece a junção de nós interconectados, que podem ser caracterizados por organizações, como definem Marcon e Moinet (2000).

Deste modo, Nohria (2002), acrescenta que em uma rede, há conexões estabelecidas entre os agentes sociais, fazendo emergir, então, uma configuração social de redes.

Assim, para Brito (2001), as redes interorganizacionais emergem a partir daquelas estabelecidas entre empresas, em que as relações entre atores, atividades e recursos estão em constante processo de mudança, não somente por fatores econômicos, mas também pela tentativa destes atores com relação ao controle sobre as atividades, recursos e outros atores.

As redes interorganizacionais são facilitadoras da complexa interdependência transnacional e cooperativa entre grupos sociais interorganizacionais (GRANDORI e SODA, 1995).

Deste modo, argumenta-se em estudos, que a posição de uma empresa em determinada rede interorganizacional afeta seu comportamento. Os conselhos de administração compartilham seus membros entre diversas organizações, fato que proporciona a intercomunicação entre diretorias. A teoria evidencia que há, a partir daí, indicadores que comprovam as relações interorganizacionais e que, portanto, podem existir influências no comportamento das organizações (MIZRUCHI, 2006).

Neste sentido, as relações presentes nas redes interorganizacionais caracterizam-se por transações de relativa continuidade, fluxos e conexões entre organizações em seus ambientes (OLIVER, 1990).

Desta forma, as relações interorganizacionais possuem influência determinante nas redes, uma vez que estas são compartilhadas e possuem impactos sobre as estratégias, pensamentos e atividades corporativas (MIZRUCHI, 2006).

A partir da concepção de uma rede interorganizacional é necessário que se discuta acerca dos fatores endógenos presentes nesta rede, que incidem na formação de parceiras (WILLIAMSON, 1985, 1991) e dos fatores exógenos que geram a motivação para a formação de alianças (HARRIGAN e NEWMAN, 1990).

Deste modo, Granovetter (1985) apresenta seu modelo teórico genérico para explicar o comportamento de redes, o qual vai ao encontro da concepção de redes interorganizacionais. Ao desvincular-se da versão de Oliver Williamson (1975) oriunda da economia dos custos de

transação, Granovetter propõe que as relações sociais entre clientes e fornecedores, em muitos casos, atenuam ou até mesmo anulam o oportunismo, que para Williamson configura transações no mercado.

Para Williamson (1975), é possível entender o comportamento não oportunista através do conceito da especificidade de ativos, em que transações efetuadas repetitivamente geram incentivos para a manutenção das relações, apesar de menores oportunidades para o exercício do comportamento oportunista. Contudo, este autor acredita que tais demonstrações de comportamento não oportunistas não são regras do sistema, acontecem de maneira escassa.

Os contrastes entre os pensamentos de Granovetter e Williamson, das transações entre organizações, traz à tona a questão acerca dos modelos de rede e dos modelos econômicos em modo geral. A sociologia estrutural desenvolveu-se nos Estados Unidos durante a década de 1970 como um modo alternativo ao modelo normativo que dominou o campo durante as décadas de 1950 e 1960 (MIZRUCHI, 2006).

A partir das teorias organizacionais acerca de redes, pode-se entender este campo de análise através da discussão acerca de capitalismo informacional. O desenvolvimento científico-tecnológico pode se desenvolver a partir da comunicação entre atores, que firmam relações entre indústria e fontes de conhecimento presentes na sociedade, e geram informações (CASTELLS, 1999).

Para Castells (2009), há uma morfologia explícita entre conexões que determinam a sociedade contemporânea, caracterizada como uma sociedade em rede, em que a internet é a base tecnológica.

As redes surgem como uma oportunidade de organizações prosperarem no sentido de intensificar suas relações e ramificações, ao interagir e promover a redução de tempo e espaço nas relações entre atores, com a utilização de recursos tecnológicos pelos agentes destas redes (BALESTRIN e VARGAS, 2002).

Assim, uma estrutura social baseada em redes constitui-se como um “sistema aberto”, dinâmico e preparado para captar a inovação, sem que isto modifique seu equilíbrio (CASTELLS, 1999).

Para tanto, as redes são interpretadas como novos tipos de organizações dentro da sociedade e a difusão lógica destas redes modifica a operação e os resultados de processos produtivos e de experiências, poder e cultura. O formato de rede é fonte de reorganização do poder (CASTELLS, 1999).

Deste modo, analisa-se a complexidade da formação das redes, e da forma como se configuram as intercomunicações presentes neste emaranhado. Para a análise de organizações relacionadas ao desenvolvimento de redes entre países, e presentes em parques e núcleos tecnológicos, considera-se a discussão acerca da hélice tríplice, fundamentada a partir das relações econômicas entre indústria e universidades, além do governo. A geração de inovação e o desenvolvimento econômico-social da era da informação irão depender dos diálogos entre os agentes promotores desta dinâmica (CASTELLS, 1999; ETZKOWITZ, 2009).

Para isso, há propostas que se direcionam à formação de combinações e diálogos entre combinações possíveis. A interação entre universidade, empresa e governo implica em transformações em cada uma das instituições envolvidas, tendendo a modificar as fronteiras, intercomunicando-se entre estes elos. Assim, a universidade deveria estar balizada por princípios relativos ao mercado, ao mesmo tempo em que as empresas deveriam incorporar a gestão de pesquisa, tipicamente acadêmica (ETZKOWITZ e LEYDESDORFF, 2000).

Para Freeman (1991) há importante relevância no que diz respeito a organizações presentes em parques tecnológicos, que tendem a ser pequenas, sendo o que lhes confere um importante marco inicial para a inserção de novas tecnologias, uma vez que novas indústrias tendem a amadurecer concentrando esforços para o desenvolvimento estratégico em pesquisa e desenvolvimento e, em *marketing*.

Portanto, nota-se a importância das redes entre organizações, dada a posição que assumem como fontes de inovação, conhecimento e aprendizado (FREEMAN, 1978, 1984).

Pode-se considerar inovação como “busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, processos e novas técnicas organizacionais” (Lemos, 2000, p. 161). Para tanto a inovação pode estar expressa através de um produto, de um processo ou de uma técnica aliada à forma de obtenção da mesma. A própria imitação, constitui-se como uma maneira de se explorar o novo a partir de procedimentos já observados em outro contexto.

Assim, se considera também que o ato de inovar não é necessariamente o mesmo para realidades diferentes, no caso entre países ou territórios, sendo assim, o que é ultrapassado em determinado território, pode ser inovador em outro, tornando a imitação uma importante ferramenta de inovação e o espaço (território) um aspecto preponderante para o contexto (NELSON, 1993).

É importante destacar que quando há redes compostas por laços fracos, estes funcionam como *bridges* (pontes) em agrupamentos coletivos (redes). Os laços fortes são

encontrados geralmente em espaços comunmente compartilhados, no mesmo círculo social. No entanto, os laços fracos são as ligações com elos não antes conhecidos ou relacionados. Portanto, quanto menor for o contato através de laços fracos, menos *bridges*, e neste sentido, menos inovação, pois são estas as conexões entre indivíduos com experiências e formações diversas (GRANOVETTER, 1973).

Assim, compreende-se o campo pesquisado neste trabalho, orientado à análise de redes entre territórios distintos, e estudado a partir dos parques tecnológicos presentes no Brasil.

3.2 TERRITÓRIOS: A MULTITERRITORIALIDADE COMO FORMA DE ANÁLISE

O estudo territorial vem sendo explorado ao longo da última década, ao passo em que este levantou possibilidades de análise das novas formas de relações sociais do início do século. Os novos arranjos organizacionais trouxeram mudanças nas estruturas sociais e econômicas, fazendo emergir novas formas de interação e de troca cultural entre indivíduos, mesmo não havendo a presença física destes neste espaço.

Desta forma, filia-se ao estudo das abordagens culturais e simbólicas trazidas com a multiterritorialidade (HAESBAERT, 2005a), com a contribuição sobre territórios de Pecqueur (2005), e também a partir da teoria de Harvey (1992), Certeau (1994), Bourdieu (1989), Corrêa (1996) e Benko (2001).

3.2.1 Definindo território e o fenômeno da multiterritorialidade

Território pode ser interpretado como sendo um local de dominação e apropriação sócio-espacial. Além da prática de dominação político-econômica, há apropriações subjetivas e, portanto, essencialmente culturais e simbólicas (HAESBAERT, 2005a).

A multiterritorialidade refere-se a um processo exploratório, uma vez que o homem é um ser racional, sendo isto o que lhe concede sentido à ação político-social. Portanto, é um animal territorializador. O indivíduo procurará, assim, produzir e habitar mais de um território (BAREL, 1986).

Desta forma, o pensamento de Haesbaert acerca das definições sobre território, pode ser ainda mais complexificado através de Pecqueur (2005), que acrescenta que há de um lado um território “dado”, e de certa forma imposto sob condições não definidas pelo conjunto de agentes pertencente a este espaço. Mas por outro lado, há o território construído, fruto de um

conjunto de discussões e melhorias, firmado sob a égide do jogo de atores. Há, portanto, a possibilidade da construção conjunta de um território, transformando recursos em ativos capazes de responder a um problema.

Nota-se a partir disto, que elites globalizadas possuem as condições necessárias para escolher territórios de interesse próprio, enquanto que outros indivíduos, de menor poder territorializador, não possuem tal condição (HAESBAERT, 2004).

A partir da década de 1980, segundo Haesbaert (2005b), há uma ruptura entre modernidade e pós-modernidade, o que se reflete sobre uma nova experiência de tempo e espaço, notabilizada sob o que se define por “sociedade pós-industrial” ou informacional. Tal sociedade foi denominada de “técnico-científico informacional” (SANTOS, 1996).

Deste modo, a partir dessa nova configuração tecnológica e informacional, a compressão sócio-espacial trazida por Massey (1993), está caracterizada pelo deslocamento ou não de indivíduos ao longo de trajetórias temporais, através da facilidade de acesso a informações e pessoas, e também pelo poder em relação a fluxos e movimento, ao promover alcances múltiplos de exercício do poder, com contatos globais instantâneos com alto grau de instabilidade e imprevisibilidade.

Neste sentido, enquanto o capital possui uma lógica “global” e circula em todo o mundo em “tempo real”, bens de consumo necessitam de tempo para serem transportados de um país a outro. Alguns produtos não dependem da distância, já outros adquirem um novo valor por justamente dependerem desses deslocamentos, e estarem menos acessíveis (HAESBAERT, 2005b).

Portanto, para Corrêa (1996), um dos pontos de vista com relação a espaço e territórios das empresas, é sobre a organização e seu território produtivo. Assim, a territorialização pode estar vinculada, sobremaneira, a uma busca constante por eficiência econômica e maiores lucros no que tange a:

- a) alcance territorial das empresas;
- b) formas de gestão impostas para seu território produtivo;
- c) exclusões no processo de aumento da eficiência econômica.

Os gestores das empresas multinacionais tendem a observar o lugar como recurso, que possui meios para o alcance dos objetivos empresariais. Assim, busca-se incentivos antes mesmo da instalação destas empresas e procura-se usufruir dos recursos daquele território, como isenção de impostos, doação de terrenos entre outras infraestruturas (BENKO, 2001).

Deste modo, entende-se a concepção de território, o que forma a base para a análise cultural e simbólica das redes entre agentes, observando-se os territórios distintos das mesmas.

3.2.2 Multiterritorialidade cultural: uma proposta de análise

A multiterritorialidade varia conforme o contexto cultural e geográfico, uma vez que há territórios como “abrigo”, de maneira concreta, até os que se referem ao ciberespaço, em que o controle é exercido a partir de meios informacionais sofisticados, com empresários que controlam suas organizações à distância, pela internet (HAESBAERT, 2005b).

A discussão de território para Haesbaert articula-se com a proposta cultural trazida para entender este espaço onde ocorrem as trocas culturais entre agentes sociais presentes neste contexto.

A cultura, neste contexto, não é entendida como uma proposta limitada e definida internamente ao contexto de organizações (D’ASCENZI e LIMA, 2012). O que se pretende é expandir a exploração a um conceito amplo e que abranja os diversos pontos de uma discussão complexa e sistêmica como defendem Morin (1977) e Morgan (1996).

Assim, recorre-se ao conceito de cultura de Geertz (1978, p. 15), entendido como “os significados que informam as condutas humanas e as tornam inteligíveis”. Sendo assim, o autor declara que há uma causa para as práticas estabelecidas dentro de uma sociedade, o que a torna passível de interpretação.

Ainda para Geertz (1978), há teias de significações que dão origem a dinâmicas de sistemas diferentes, e que são responsáveis pela atuação e práticas sociais dos indivíduos. A cultura não é uma concepção homogênea, as diferentes estruturas sociais se entrelaçam, dando sentido às ações sociais, cada estrutura condiz com uma realidade diferente com relação às práticas dos indivíduos. Há, portanto, significados diferentes para condutas iguais dentro do mesmo espaço.

Desta forma, os indivíduos concedem sentido aos acontecimentos vivenciados através de padrões culturais, que se orientam por agrupamentos ordenados de símbolos carregados de significados. Os indivíduos agem perante a percepção e interpretação desses símbolos. Portanto, padrões culturais são estabelecidos a partir de símbolos sociais, manifestados pelos comportamentos individuais (GEERTZ, 1978).

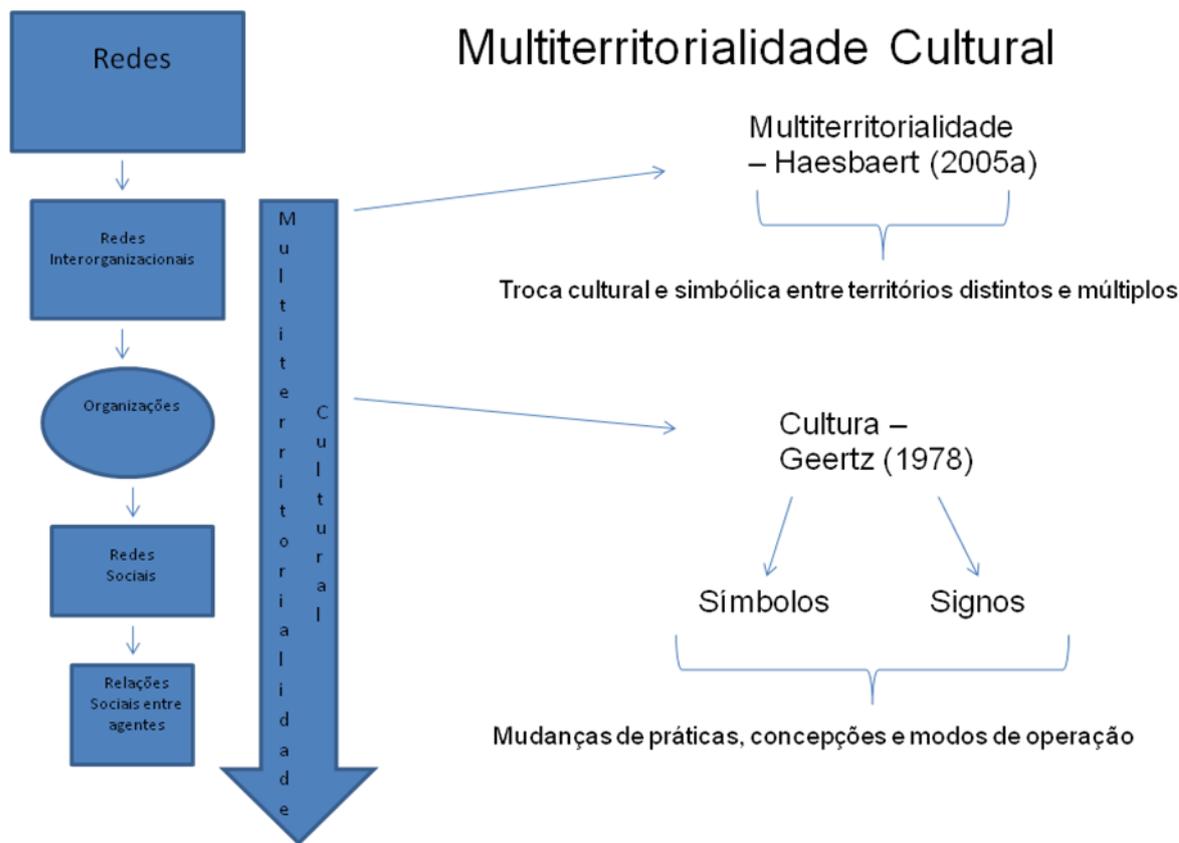
Assim, a cultura presente nas organizações, articulada através de movimentos muitas vezes direcionados pelos gestores, possui, no sentido de território, características, significados e identidades. Desta forma, as questões relativas à dominação e à submissão seriam posicionadas a partir de espaços físicos ou simbólicos. Através de configurações simbólicas, as pessoas são capazes de transformar em seu próprio espaço, o espaço organizacional. Portanto, cada discurso significaria um novo caminho de demonstração de processos sociais relacionados a inúmeros outros significados simbólicos, ligados, significativamente, à noção de espaço (CERTEAU, 1994).

O processo de desenvolvimento da multiterritorialidade, a partir de espaços de origem física e simbólica do território, sofre alterações em relação à propriedade, trocas tecnológicas, substituições de sistemas gerenciais, trocas de rotinas empresariais, trocas de estilos de gestão e trocas de indivíduos (HARVEY, 1992).

Para entender o processo de trocas culturais, é possível se mobilizar o conceito de poder simbólico que pode ser tratado como instrumento de dominação, logo que este é interpretado sob a luz de ações que condicionam o indivíduo a empenhar o evento do poder em sociedade, legitimando-se pelos diferentes símbolos e signos representados por este em suas ações cotidianas (BOURDIEU, 1989).

Portanto, cabe sintetizar que a interpretação sobre os aspectos culturais e simbólicos direciona-se às relações formadas através de chefias e colaboradores, em redes interorganizacionais. As modificações verificadas nestes ambientes organizacionais refletem-se aos agentes envolvidos neste contexto, fazendo emergir novas configurações culturais: imbricamentos, sobreposições, ou continuidade das influências culturais nas redes estudadas. O mapeamento do modelo de análise, integrando os fluxos que permitiram a concepção de multiterritorialidade cultural encontra-se na figura 1.

Figura 1 – Mutiterritorialidade Cultural



Fonte: elaborado pelo autor

Assim, a partir da teoria de redes encontra-se o caminho para o estudo organizacional através do conjunto teórico que é trabalhado pelos conceitos que regem as redes interorganizacionais. Através destas redes, verifica-se a possibilidade da análise de organizações em que estão presentes as redes sociais, entre os indivíduos que vivenciam o dia-a-dia empresarial. Portanto, é possível se chegar à análise das relações sociais entre colaboradores. A multiterritorialidade, é portanto, a teoria que permeia estas redes e traz, juntamente à noção de território de Haesbaert, a condição para que existam, nesses espaços, as trocas culturais e simbólicas entre indivíduos, sendo influenciados pela cultura, como definida por Geertz, pertencente aos territórios organizacionais das empresas na Ásia, EUA, e Brasil.

4 A MULTITERRITORIALIDADE CULTURAL NAS REDES INTERORGANIZACIONAIS

Neste capítulo é analisada a multiterritorialidade cultural, evidenciada através das trocas culturais entre os agentes sociais presentes nas empresas localizadas no Brasil, que fazem parte das redes interorganizacionais estudadas. As principais trocas culturais observadas são apresentadas no quadro 4, evidenciando-se assim, aquelas que surgem com maior frequência nas empresas pertencentes às distintas redes interorganizacionais.

Quadro 4 – Tipos de trocas culturais

| Redes Interorganizacionais | Tipos de trocas culturais |
|----------------------------|---|
| 1 | Trocas de indivíduos |
| 2 | Trocas tecnológicas, de estilos de gestão e de rotinas empresariais |
| 3 | Trocas de sistemas gerenciais, de rotinas empresariais, de tecnologias e de estilos de gestão |
| 4 | Trocas de sistemas gerenciais, de rotinas empresariais, de tecnologias e de estilos de gestão |
| 5 | Trocas tecnológicas, de estilos de gestão e de rotinas empresariais |

Fonte: elaborado pelo autor

A partir da análise das dimensões e subdimensões que fazem parte desta pesquisa, são discutidos os tipos de trocas culturais, além de outros indicadores que fazem parte dos elementos de análise do estudo.

4.1 REDES INTERORGANIZACIONAIS: FORMAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DAS REDES

Primeiramente, explora-se o conceito de redes interorganizacionais, acerca da formação destas e dos tipos de relacionamentos estabelecidos entre as organizações presentes nestas redes. Há interconexões entre empresas, que geram relações entre os membros destas organizações, permitindo fluxos e trocas de informações e outros elementos, originando-se assim, as redes interorganizacionais (MARCON e MOINET, 2000).

A formação da relação entre empresas, nas redes interorganizacionais analisadas, se dá a partir de políticas provenientes do governo federal adotadas na década de 1990 (LOPES, 2011), com a consequente aproximação de multinacionais da área tecnológica ao país, que traziam tecnologia e formavam parcerias locais. Com isso, a partir destes mecanismos de aproximação efetivados pelo governo (um novo aspecto trazido a partir das entrevistas em

campo) à época, e também por força das instituições de ensino que sediam atualmente as empresas no país, houve a instalação de escritórios e plantas iniciais nos anos de 1990 no Brasil.

Corroborando a ideia de que o governo é um importante aliado na formação das relações entre as empresas das redes, o entrevistado B cita a aproximação de empresas de TI por conta de projetos econômicos associados à balança comercial brasileira, e do fato de que o país ainda demanda recursos tecnológicos de outros países:

A empresa vem dentro de um processo diferenciado, o Brasil tem toda uma política orientada à consolidação de semicondutores, isso muito em função do impacto na balança comercial da importação de semicondutores. Então uma das nossas empresas aqui iniciou a prospecção de um potencial parceiro internacional, para criar uma *joint venture* (...). (Entrevistado B).

Portanto, através de incentivos do governo, observa-se laços fracos que foram estabelecidos entre nós de relação distante (CASTELLS, 1999; MARCON e MOINET, 2000), uma vez que as multinacionais se aproximaram através do governo, tendo que estabelecer suas empresas locais e buscar aplicar a este novo território, os seus tipos de rotinas empresariais (HARVEY, 1992), e implantar as demais diretrizes trazidas com uma nova cultura originária de outro país.

Em relação às características das redes estabelecidas, observa-se, através dos tipos de produtos ou serviços das empresas, presentes em parques tecnológicos, que todas as organizações analisadas são do ramo da tecnologia da informação, portanto envolvem em seus processos corporativos, serviços e produtos com fins tecnológicos, voltados à concepção de inovação.

Desta forma, é possível caracterizar a troca de produtos e serviços nas redes interorganizacionais destas multinacionais, analisando-se trocas culturais relacionadas a estes.

Observou-se, corroborando o achado, que os produtos e serviços, repassados através das redes, possuem significados simbólicos, tendo-se como exemplo os elementos trazidos por Harvey (1992), como trocas tecnológicas e trocas de rotinas empresariais, que geram o compartilhamento de significados, e que nestes casos compreendem a cultura das organizações de origem. Mesmo sendo empresas de envergadura global, essas características, são passadas através dos signos e símbolos representados por seus produtos e serviços

concebidos através de um *core*² intimamente relacionado ao território de origem da multinacional.

Os entrevistados C e D salientam que a empresa a eles relacionada (uma vez sendo um centro de treinamento e uma fábrica de *software*) preza em seus serviços por “cultura e mão de obra”, ou seja, aproximar adeptos à utilização de seus produtos e serviços e formar mão de obra para operar com estes produtos e sistemas.

A grande sacada da multinacional com a empresa aqui no parque é a de formar cultura e mão de obra...a gente não lança produto porque até virar produto a gente já está pensando na próxima tecnologia, pra nós já é passado (Entrevistado D).

Portanto, nota-se que “cultura e mão de obra” são elementos que estão associados à multinacional de origem norte-americana, representando um modo de agir neste novo território, segundo diretrizes do *core* empresarial, o que, conforme define Harvey (1992), pode ser considerado como uma troca de rotina empresarial, estabelecendo à empresa local ações específicas para sua atuação.

O entrevistado I se aprofunda ainda mais em relação às trocas culturais provindas dos EUA para o Brasil:

Nós somos especialistas em *softwares* customizados, *softwares* sob medida, e a gente fala que atende missões ambiciosas, então a gente não vai fazer um *website* normal, a gente vai pegar o *core* de uma grande empresa, ou um executivo corajoso que queira mudar o seu negócio, ou algo que impacte a sociedade, que é algo que a gente gosta de fazer também, mas a nossa missão é melhorar a humanidade através de *software*, *software* customizado (Entrevistado I).

Para tanto, também nota-se a capacidade de transmissão de significados simbólicos para o dia-a-dia da empresa local, o tipo de produto e serviço recebe influências daquilo que é repassado pela multinacional no exterior, através das trocas culturais realizadas através da tecnologia (HARVEY, 1992), por exemplo, e através de características que determinam a missão da empresa e o tipo de negócio associado ao *core* empresarial, que gera uma troca de rotinas (HARVEY, 1992), também associada às trocas culturais.

4.2 AS TROCAS CULTURAIS: DIFERENÇAS, SEUS SÍMBOLOS E SIGNOS

² *Core* é um termo utilizado pelos entrevistados para se referir a uma associação feita por empresas de TI, para nomear suas diretrizes estratégicas, o seu núcleo de ação, ou o tradicional código de conduta empresarial.

A relação entre organizações presentes em rede, e as trocas culturais efetuadas a partir destas, compreende uma discussão sobre os aspectos relacionados aos conceitos de território e cultura. As organizações são entendidas como territórios distintos, como um local de dominação e apropriações subjetivas, simbólicas e culturais (HAESBAERT, 2005a). Nesta ordem, a cultura presente nas organizações e, portanto, em seus territórios, é entendida como os significados das condutas humanas, e que as tornam inteligíveis, formando o entendimento de práticas estabelecidas em determinado grupo social (GEERTZ, 1978).

A existência de trocas culturais pode ser observada na a rede 1 e está associada a trocas culturais diretas entre agentes sul-coreanos e brasileiros. Como há a vinda de representantes da multinacional para a empresa localizada no Brasil, as trocas estão intimamente relacionadas às relações entre gestores e colaboradores, que convivem em um ambiente frequentado por agentes que falam mais de uma língua e com características peculiares de atuação e organização no dia-a-dia empresarial.

Há a vinda de coreanos para cá que cuidam muito das questões técnicas, e repassam aos brasileiros o conhecimento já aperfeiçoado na Coreia. Há uma troca diária de informações e experiências, que culminam em um aprendizado mútuo (...). (Entrevistado A).

Portanto, observa-se a vinda de estrangeiros para a empresa localizada no Brasil, uma troca de indivíduos (HARVEY, 1992), que aqui ocupam cargos na empresa. A partir destas trocas de indivíduos, ocorrem as trocas culturais, o que para Haesbaert (2005a) é representado através do território organizado socialmente através de elementos culturais e representações simbólicas, neste caso representados por agentes compartilhando práticas e concepções acerca de sua própria cultura.

Já nas redes 2 e 5, não se observa a convivência com estrangeiros no ambiente de trabalho, ou de uma comunicação tão ativa quanto nas outras redes analisadas.

Há trocas de recursos, financiamentos por parte da multinacional, eles financiam uma série de projetos, no entanto sob o ponto de vista de gestão a gente tem reuniões de acompanhamento, que são periódicas, mas são muito mais de alinhamento do que de cobrança e controle, eles não monitoram o que a gente faz, a gente tem iniciativas em conjunto e a gente onde é que está acontecendo bem, acontecendo mal, de fato é como se fosse um grande projeto conjunto, e uma equipe mista né, cada um com as suas responsabilidades. (Entrevistado C).

É um time bastante jovem, inteligente, que demanda muito dos líderes assim, é um time com muita energia, com muita criatividade, com...é difícil de segurar assim tantas mentes brilhantes assim...a gente não tem muitas diretrizes, políticas e..., a região é muito

autônoma, se a gente abrir um escritório novo e a gente provar que aquele modelo tem sucesso eles não vão nos barrar, claro dependendo do momento da empresa e tudo. (Entrevistado I).

As redes 3 e 4 possuem semelhanças entre si, pois estão em um nível intermediário entre as redes “1” e “2 e 5”. Portanto a principal característica para a existência de trocas culturais nestas redes se dá através de um fluxo contínuo, mas não constante de serviços, produtos e pessoas entre as organizações:

O que acontece, como são grupos multinacionais tá, a gente não tem um produto desenvolvido para o país né, os nossos engenheiros aqui eles fazem parte de equipes de projeto que são multinacionais, então isso por si já obriga uma troca de conhecimento. Assim, tem momentos em que a gente importa tecnologia né pra aplicar nos projetos, desenvolve alguma coisa e entrega um resultado. Com o andar dessa carruagem né, foi evoluindo, e existem momentos em que a gente tá exportando a tecnologia, o conhecimento que a gente criou (...). (Entrevistado G).

(...) foi dividido o trabalho vamos dizer assim né, não é aquele modelo de se dizer assim, a legal, essa empresa, a regional lá do Brasil vai fazer só coisas locais lá, a ver com o Brasil e a gente fala com eles quando for preciso, não tem nada a ver com isso, nós continuamos globais como já fomos ou mais porque tá mais focado em determinados segmentos da empresa, mas só naqueles segmentos. (Entrevistado H).

Nota-se, nas redes 3 e 4, portanto, a influência do fenômeno da globalização, correspondendo às operações no exterior das multinacionais, como meio de conexão e troca cultural, o que deixa aqui de ser algo atrelado somente a seus produtos e tecnologias, relacionados tão e somente ao aspecto físico, e de mercado, possuindo assim, neste sentido, um significado cultural e simbólico, mesmo entre nós distantes geograficamente nestas redes.

Para Certeau (1994), a partir de trocas de símbolos e da cultura, os indivíduos podem transformar em seu espaço, aquele espaço organizacional. Portanto, através da multiterritorialidade de Haesbaert (2005a), permite-se um espaço de trocas culturais, através de símbolos e signos, sendo estes caracterizados, na rede 1, por relações interpessoais que se iniciaram de maneira distante, e hoje, no dia-a-dia empresarial, possuem uma proximidade informal. Nas redes 2 e 5 o que se nota é uma desvinculação bastante significativa das trocas culturais próximas, contudo, presentes através do *core* da empresa, transmitido pelas chefias, e também pelos produtos e serviços oferecidos que compõem a grande “marca”, o signo presente nas ações estratégicas e globais dessas empresas multinacionais. Já nas redes 3 e 4, nota-se uma desvinculação do aspecto físico, e um diálogo constante entre nós da rede que estão geograficamente distantes, dando relevância aos processos globalizadores, que fazem

emergir novas formas de comunicação e trocas culturais “não físicas”, mas, da mesma forma, constituídas de simbolismo.

Para Harvey (1992), a ocupação de espaços, neste caso determinados por territórios (HAESBAERT, 2005a) são ocupados por objetos, ações, indivíduos e grupos. As manifestações destes elementos podem estar caracterizadas por diferenças com relação à propriedade, tecnologias, sistemas gerenciais, rotinas empresariais, estilos de gestão e trocas de indivíduos, o que, segundo Geertz (1978) podem representar trocas intimamente culturais e, portanto, tipos de símbolos e signos que representam os territórios.

Para tanto, as trocas ocorrem no dia-a-dia empresarial, em várias esferas do trabalho e das relações sociais. O entrevistado B cita que na rede 1 há presença de trocas visualizadas através do modo como os asiáticos encaram o trabalho, o jeito como as chefias operam os negócios, o que está relacionado de maneira intrínseca aos estilos de gestão que cita Harvey:

Eu acho assim né, por exemplo no campo comercial, a gente tem muito o hábito de fazer uma proposta como sendo uma proposta definitiva, por exemplo eu apresento uma proposta de preço para fazer determinado serviço eu apresento aquilo pra ser a minha proposta, o coreano ele nunca tem a última proposta né, o tempo inteiro ele tá aberto pra renegociar aquela última proposta (...). (Entrevistado B).

O entrevistado A acrescenta elementos a esta ideia, apresentada anteriormente, e salienta também o fato da transferência de indivíduos para aprender com os brasileiros:

(...) os coreanos são mais flexíveis, mais abertos à negociação, além disso trabalham muito rápido, os brasileiros são mais lentos. Nós coreanos muitas vezes não conhecemos como funciona determinada coisa aqui no Brasil, e daí enviamos pessoas para aprender, e assim enviamos pessoas para entender a realidade do mercado de pedidos, por exemplo. (Entrevistado A).

A troca de indivíduos é reforçada pelo entrevistado, e também a troca tecnológica, assim como trazido por Harvey (1992), além de um posicionamento contrário ao excesso de burocracia com relação aos trâmites legais da empresa instalada no Brasil:

(...) os brasileiros também vão para a Coréia do Sul, e lá aprendem muito com a gente, além disso há a transferência tecnológica de que vocês tanto necessitam aqui no país. Ruim mesmo é a burocracia né, porque não permite essa agilidade e a flexibilidade que o coreano possui. (Entrevistado B).

Já na rede 2 há uma diferença, passada através da gestão, em que a multinacional não se comunica com facilidade com eles, há uma relação distante, o entrevistado C possui este posicionamento:

A empresa tem uma estrutura muito grande organizacional, e muito complexa, e muito mutável né, ela flutua com certa frequência, então nós enxergamos com certa clareza aquele pequeno triângulo no organograma com o qual a gente interage, então ali a gente tem muito acesso, muita facilidade de acessar, toda a vez que a gente tem que cruzar este organograma e demandar coisas de outro, isso é bastante difícil e aí..., isso é de fato algo que vem da cultura da multinacional, os segmentos são estanques e de fato não existe muita comunicação entre departamentos, a cooperação entre departamentos ela é difícil e ela se reflete aqui também, isso acaba nos impactando de uma forma indireta. (Entrevistado C).

O entrevistado D salienta que a multinacional é uma empresa orientada a mensurações dos resultados, a um maior controle de processos, e isso impacta diretamente na gestão frente à empresa local:

(...) é uma empresa orientada a métricas, mas de uma forma bastante extrema né, nós também internamente temos métricas e temos metas a cumprir etc, mas nós temos objetivos que nos guiam né, e as métricas nos medem, por vezes a gente percebe que a métrica vira o objetivo, vira a meta e o objetivo às vezes se perde um pouco nessa coisa, e isso é muito comum da cultura americana não é..., não é uma visão de muito longo prazo, é prática. (Entrevistado D).

A rede 3 está caracterizada por uma série de atributos relacionados ao *core* empresarial, o modo de agir pelo qual os gestores devem exercer suas funções e gerenciar os colaboradores, que devem se guiar pelas regras da empresa. O entrevistado F salienta isto:

Então nos *goals* pessoais de cada um de nós tem lá, como é que tu obtém teu resultado, se tu tens o teu resultado estraçalhando ao teu redor não serve, então tu precisas saber como lidar com as pessoas, como tu levas uma reunião, como que tu te comunicas, como tu dá uma má notícia para alguém, ‘sinto muito cara não tá dando e tal’, isso faz parte da avaliação de cada um como funcionário, claro que exige um trabalho grande do gerente né, o cara tem que verificar este tipo de coisa. (Entrevistado F).

Já a rede 4 caracteriza-se por trocas culturais através da língua, é necessário o conhecimento do inglês, como linguagem básica para a comunicação no dia-a-dia da empresa. Nota-se, portanto, algo implantado através da cultura da multinacional, tendo isto um enfoque de ênfase:

As pessoas para entrarem aqui tem que falar em inglês, porque a interação ela é diária, tá eu já fiz parte, por exemplo, claro que depende do time, trabalha na manufatura e faz computador bom tu não vai ter interação com outras pessoas em outras regiões, agora aqui

como é uma empresa de TI, que faz serviços né pro mundo todo, a gente tem que estar falando com clientes internos, a gente tem que estar falando com pessoas do negócio onde aquela aplicação reside, e assim vai tá (...). (Entrevistado H).

Na rede 5, há uma clara tendência em se buscar um perfil de profissional que corresponda às diretrizes do *core* da empresa, de suas características essenciais:

Aqui no Brasil a gente tá investindo em cada vez mais trazer pessoas que não falem em inglês, pessoas que não são formadas em tecnologia, por causa de três grandes coisas que é o a gente valoriza num funcionário: é aptidão, atitude e integridade. Pra gente é isso que faz um consultor da nossa empresa, com o nosso perfil, muito mais do que a formação, tem muita gente aqui que não fez faculdade aqui, não vai fazer faculdade, mas que são pessoas brilhantes pela atitude, pela aptidão e pela integridade. Então, a gente toma algumas ações, traz pessoas que não são formadas em computação, então eu vou te dar um exemplo, uma das melhores analistas de teste que a gente tem aqui, ela é formada em nutrição (...). (Entrevistado I).

Observa-se, com relação às subdimensões, diferenças nas trocas culturais e tipos de símbolos e signos, sendo que a rede 1 é definida por uma troca constante de indivíduos, e além de haver um estilo de gestão peculiar com relação aos asiáticos, há também, o aprendizado de sul-coreanos com relação aos brasileiros, como citado nas entrevistas. Na rede 1 há ainda uma configuração de transferência tecnológica e assim, simbólica, conforme Harvey (1992).

As diferenças com relação à comunicação entre as empresas na rede são apontadas como principais no caso da rede 2. Em se tratando de trocas culturais, as mensurações mencionadas pelos entrevistados são tidas como fator de destaque na relação entre a multinacional e a empresa no Brasil, representando, segundo a definição de Harvey (1992), trocas de rotinas empresariais.

Nas redes 3 e 5, há influência direta do *core* estabelecido pela multinacional, na relação entre as organizações, há uma série de características que foram sendo constituídas pelas multinacionais, sedimentadas em suas estratégias globais, e assim, repassadas também à empresa brasileira nestas redes.

A língua inglesa é citada como um tipo de troca cultura na rede 4, ou seja, há predomínio deste elemento na relação entre agentes desta rede, as pessoas devem se basear neste tipo de símbolo trazido através de trocas culturais.

4.3 OS EFEITOS DAS TROCAS CULTURAIS, AS REDES FORMAIS E INFORMAIS, A HIERARQUIA E O PODER

Os efeitos das trocas culturais podem ser entendidos como sendo os impactos, os resultados da multiterritorialidade cultural, as mudanças simbólicas e culturais (HAESBAERT, 2005a), verificadas com as trocas de símbolos e signos entre agentes das organizações presentes em rede.

O entrevistado C, que pertence à rede 2, conceitua de modo geral o que significa a troca cultural para os gestores das empresas em rede localizadas no Brasil. Este salienta que há por vezes sobreposições, “fazemos por causa do parceiro”, de poder da multinacional com relação à empresa brasileira, em outros momentos, há imbricamentos de significado, “nós temos que caminhar num meio termo”, e garantia de continuidade, “temos os nossos objetivos que é aquilo que justifica a existência da empresa”, para o bem da parceria entre organizações e pessoas.

A gente tem em mente sempre esses dois elementos né, nós temos os nossos objetivos que é aquilo que justifica a existência da empresa, mas também a gente tenta apoiar o parceiro [multinacional] naquilo que é importante pra ele, então nós temos que caminhar nesse meio termo aí né, então, eventualmente a gente faz coisa que nós não faríamos, mas fazemos por causa do parceiro e isso é explícito, bom se importa pra vocês então vamos fazer, não tá tão alinhado aos nossos objetivos, mas também não nos fere (...). (Entrevistado C).

A rede 5 possui um perfil diferente das outras, pois se trata de uma rede bastante independente, em que se possuem metas específicas, baseadas em princípios não adotados por outras empresas. Há a busca por um negócio sustentável, baseado em normas que prezam pela diversidade cultural dos colaboradores, e também por suas características de formação, que não necessariamente precisam pertencer à área de conhecimento em informática. Neste sentido, o entrevistado I menciona que a empresa brasileira, quando de seu início, demandava muito da multinacional de origem norte-americana, mas que isso com o tempo mudou, tendo a empresa mais autonomia, pois o escritório no Brasil já seguiria suas próprias rotinas organizacionais, no entanto sempre com base no *core* da empresa, naquilo que ela tem por missão: melhorar a humanidade através de *software* customizado. Além disso, o entrevistado já havia mencionado o que os gestores da multinacional (da marca) buscam em um funcionário: aptidão, atitude e integridade.

No início, na criação da empresa no Brasil a gente dependeu muito dos Estados Unidos porque, queira ou não queira, a inserção da cultura da multinacional aqui, é feita por pessoas que já estão na multinacional, então a gente trouxe esses expatriados para o Brasil, são pessoas que já estão há 10, 15 anos na multinacional, que vão trazer o jeito desta de trabalhar e fazer software, tá, então sim, existe, o que a gente chama de *sponsorship*, quando a gente tá criando uma empresa nova, um escritório novo, tem esse *sponsorship*, este suporte, como hoje a África tem suporte da Índia, Cingapura tem o suporte da Austrália, como o Brasil teve suporte dos Estados Unidos, existe sim essa busca da referência e tal (...). (Entrevistado I).

Com isso, se verifica que a rede 5 está alinhada de uma forma diferente das demais redes, em que a independência desta se tornou algo constante no dia-a-dia empresarial, de modo que não sofre mais trocas culturais diretas, advindas da multinacional, havendo assim, a formação de traços culturais característicos da empresa brasileira. A rede 1, ao contrário da independência apresentada pela rede 5, possui a presença intensa de estrangeiros no país e por isso há uma troca direta de signos e símbolos culturais, já as redes 2, 3 e 4 estão relacionadas também a trocas habituais na empresa brasileira, de maneira que uma cultura se sobrepõe em relação à outra em determinados momentos, se imbricam ou são compartilhadas.

Em se tratando de redes formais e informais, estas se constituem a partir do estabelecimento de níveis de confiança e conhecimento entre nós e agentes destas redes. As mais próximas, possuem um grau de padronização menor, rotinas menos específicas, assim como comunicação usual, sem uma normatização relativa ao trabalho, podendo ser consideradas como informais. As formais relacionam-se às práticas do cotidiano organizacional, às operações e informações presentes nessas relações (MARCON e MOINET, 2000).

O aspecto geral que torna as redes mais ou menos formais vem da concepção interna da gestão da multinacional sobre a empresa em território brasileiro. Portanto a rede 1 possui uma formalidade maior, os parceiros ainda estão se conhecendo por tratar-se de uma nova realidade, tendo a cultura asiática traços distintos da ocidental, sobretudo com relação à norte-americana, já bastante difundida entre as indústrias.

Entre os coreanos há sem dúvida mais formalidade, o que se vê são processos bem definidos e cada um cuida da sua parte. Além disso, a convivência em horário de trabalho também é bastante formal, as pessoas obedecem a uma rotina diferente, e isso acaba sendo repassado aos brasileiros de alguma forma. (Entrevistado A).

Contudo, nota-se uma crescente aproximação e, portanto, uma rede de relações informais entre sul-coreanos e brasileiros, o que torna a aproximação e as trocas culturais

bastante visíveis no dia-a-dia empresarial e no convívio fora do ambiente de trabalho, fomentando uma rede de relações próximas entre o agentes.

Eu acho que assim, o que existe é um crescendo, e esse crescendo ele tá muito relacionado também à capacidade do coreano a interagir em alguma coisa em português, né, então assim é muito legal né, por exemplo, eles tem uma coisa de, vem almoçar sempre juntos, em grupo e, eles gostam, fumam muito né, o coreano fuma muito, então eles se sentam ali do lado de fora depois do almoço, e tu nota que hoje já tem bem mais brasileiros perto né, chegando pra conversar, e daí eles perguntam de tudo, de esporte, da cultura, da empresa, se tem possibilidade de cooperação...mas por quê? Por que os dois começam a ter um pouquinho de, quer dizer, tem os nossos que falam um pouco de inglês, eles começam a falar 'bom dia', 'boa tarde' e 'boa noite', isso cativa, e isso começa a ficar, e tu vendo todos os dias essas relações, acho que isso é uma coisa também importante né, essa coisa de, as relações não formais elas se dão muito na continuidade do relacionamento né, como estes caras estão baseados aqui, e essa coisa se torna muito mais intensiva né, eles começam a almoçar juntos, a sentar e fumar um cigarro juntos, a conversar juntos né, porque eles tão intensivamente aqui né... (Entrevistado B).

Já as redes 2, 3 e 4 possuem características muito similares entre si, havendo uma formalidade habitual no dia-a-dia de trabalho, no entanto com certa informalidade peculiar no âmbito dessas empresas de TI.

A relação é bastante informal, a gente tem contrato, a gente tem reporte periódico de métricas, de objetivos cumpridos, a gente reporta o andamento dos projetos que a gente se envolve, enfim tudo isso acontece e isso é formal, mas a relação cotidiana é bastante informal né, emails informais, telefonemas de forma bastante livre, e aí o diálogo é muito franco, e neste sentido eu diria que ela é informal, pras coisas boas e pras coisas não boas né, a gente diz que gosta, a gente diz que não gosta, eles dizem que gostam ou não gostam, a gente é muito aberto né, é muito aberto, e há um grau de informalidade nisso, então, esse tipo de divergência então não se registra né, a gente conversa, alinha e segue assim, e há os momentos de formalidade né, reuniões de projetos são formais, então estão agendadas periodicamente, envolve clientes, o reporte, reportes periódicos, os reportes de metas que vão até a corporação, até a sede a da empresa nos Estados Unidos, então os desenvolvimentos informais pra isso, reuniões periódicas com a organização nos Estados Unidos, que também são eventos mais formais (...). (Entrevistado E).

O entrevistado G, segue a linha do entrevistado E, citando a informalidade no dia-a-dia empresarial, inclusive no modo se vestir, contudo cita procedimentos formais, principalmente em trocas culturais com o ambiente externo, em que devem prevalecer relações formais, caracterizando um elo não próximo desta rede.

Bom, a empresa é muito informal né, todo mundo tá vestido de maneira confortável, do jeito que quer, a gente é mais formal quando a gente tem que tratar com os clientes né, daí o pessoal que atende clientes tem que se vestir adequadamente e, conforme a situação né, então a gente procura respeitar a cultura do cliente fortemente, mas internamente é uma empresa bastante informal tem um clima muito aberto né, tem uma política de *open door*, o acesso aos gerentes faz parte do código inclusive né, os gerente não trabalham, nosso diretor por exemplo trabalha num *cube* igual a todo mundo, não tem uma sala, tá no meio lá

igual a todo mundo, lá no canto ele lá, se ele precisar ter uma conversa confidencial ele tem que vir pra uma sala dessa aqui, então todo o mês tem uma reunião entre os gerentes e as pessoas né, para ver como estão as coisas e tal, vem pra uma sala desse tipo aqui né. Daí o formalismo que existe sim, tem que seguir as regras do *performance plan*, que foram definidos ao nível global né, então formalismo é seguir um processo definido de gestão de recursos humanos na parte de acompanhamento do desempenho das pessoas e de desenvolvimento de carreira, ajudar as pessoas desenvolver sua carreira e tal, eu diria assim não é exatamente um formalismo, mas é um processo que se procura repetir em toda a empresa na, o relacionamento entre os nossos gerentes e os gerentes de fora é tranquilo né, e cada um tem seu estilo né, daí depende dos estilos das pessoas, mas não precisa tratar de senhor, não existe isso (...). (Entrevistado G).

O entrevistado I menciona a informalidade existente no convívio entre gestores e colaboradores, e na relação com a multinacional. Neste caso a informalidade é expressa de maneira bastante saliente:

É esta empresa é meio diferente, não sei se tu já percebeu, a gente não gosta de formalidades e muitas regras, a gente tenta ter menos burocracia possível, então o papel do gestor ele não é tão forte, no dia-a-dia dos seus projetos assim, é muito em relação ao *accountability* e à responsabilidade de cada papel, não necessariamente eu por ser *head of operations* do Brasil, eu me sinto mais importante ou as pessoas me colocam num pedestal, ‘puxa esse cara eu nunca posso falar com ele’, porque ele tá super ocupado, não, eu tenho um papel que é diferente do teu, o teu é trabalhar em um projeto e desenvolver software e o meu é colocar as pessoas nos projetos certos, ver se a margem tá legal, trazer as pessoas certas né, desenvolvê-las, então é muito em relação ao papel e de dar um *empowerment* para as pessoas no dia-a-dia, do que ter essas questão de reportologia, claro tem fluxos de aprovação que são necessários (...). (Entrevistado I).

Portanto, as redes apresentam níveis de formalidade característicos de suas trocas culturais, tendo a rede 5 a presença intensa de informalidade, as redes 2, 3 e 4 um nível de formalidade intermediário, no dia-a-dia da empresa e também na relação com chefias. Contudo, a rede 1 apresenta formalidade, pela presença constante de sul coreanos, que demandam, pelo conteúdo das entrevistas a eles pertinentes, um ambiente formal, contudo possuem um nível de aproximação informal com os brasileiros, havendo também relações de assim estabelecidas e trocas culturais desta natureza.

Com relação à dimensão hierarquia e poder, são trabalhadas as subdimensões de autonomia, na relação entre gestores e colaboradores das empresas, cooperação entre os mesmos, e adesão a mudanças, no sentido de aceitar ou não as transformações e trocas existentes a partir das relações sociais.

Em se tratando de autonomia, as redes diferenciam-se sendo que a rede 1 possui a menor abertura entre as organizações, há menos autonomia em relação ao compartilhamento gerencial entre sul coreanos e brasileiros. As redes 2, 3 e 4 novamente se assemelham possuindo um alto grau de autonomia, a exemplo da rede 5.

O entrevistado B, sugere algumas características da rede 1 que simbolizam uma menor incidência de autonomia entre gestores e colaboradores na empresa brasileira. O entrevistado cita ferramentas de gestão como sendo próprias de um planejamento, e cita que a multinacional possui essa “marca bem forte” de seguir planejamentos, orçamentos, e ferramentas que lhe auxiliem no controle maior dos negócios na empresa brasileira, caracterizando assim uma relação simbólica trazida com a empresa multinacional para o dia-a-dia dos gestores no Brasil, que devem seguir essas práticas. Isto vai ao encontro do pensamento de Corrêa (1996), em que o avanço territorial pode estar vinculado a uma constante busca por eficiência econômica e maiores lucros, a partir do alcance territorial da multinacional e também às formas de gestão impostas ao território brasileiro, conforme menciona o entrevistado.

Começa que essa empresa, ela se torna uma empresa brasileira, então é uma empresa brasileira que tem que agir sob a égide do estatuto social nosso né, neste caso nós temos uma composição de formação de diretores brasileiros e sul-coreanos, então essa composição faz com que, qualquer aspecto da estratégia que tenha vínculo financeiro tenha que ser discutido entre as duas partes, então eles tem, por exemplo, reuniões semanais via *Skype* né, o *Skype* é um grande instrumento pra eles hoje, então como tem gestor coreano dentro do negócio, essa práxis, esse olhar do outro lado tá presente nas ações do dia-a-dia, a liberdade ela está em cima do planejado né, então eles tem um *business plan* [plano de negócios], eles tem um orçamento ano, eles tem instrumentos bem, eu acho que isso é uma marca bem forte de uma empresa internacional até de, no seu modelo de gestão né, ela tem que ter isso muito bem escrito, muito bem dimensionado (...) (Entrevistado B).

O entrevistado D, por sua vez, menciona que a rede 2 é formada de modo que lhes garante muita autonomia. Nas relações do dia-a-dia não há dependência direta para realizar atividades, que dependam, eventualmente, de uma consulta à multinacional. Existe menos autonomia junto às relações com colaboradores do Tecnopuc, do que com pessoas de dentro da organização. Esta parece ser uma visão geral verificada nas redes 2, 3 e 4, havendo um nível alto de autonomia nas relações interpessoais internas às organizações, e uma prestação de contas contínua com relação ao parque tecnológico e à universidade a que estão atreladas.

Cem por cento de autonomia nossa, as nossas restrições são muito mais da PUCRS, do que com a multinacional. As definições de processos que hoje ocorrem na empresa daqui são feitas por nós ou por coordenadores que nos antecederam, autonomia em relação à multinacional, total, o que eles nos pedem de formal, são métricas periódicas, e eventualmente evidências do uso dos recursos que eles nos enviam, também é o mínimo né, nada de mais (Entrevistado D).

A rede 5, através do entrevistado I, apresenta características semelhantes às redes 2, 3 e 4; contudo; o entrevistado deixa claro o nível de autonomia que possuem os gestores e

colaboradores para operar de acordo com as concepções apropriadas pela empresa localizada no Brasil. Verifica-se a projeção de um território (HAESBAERT, 2005a) caracterizado por traços culturais formatados pela chefia e colaboradores da empresa localizada no país. Entretanto, algumas operações ainda necessitam de ordens e aprovações especiais advindas de gestores da multinacional localizada nos EUA.

Assim, tem muita autonomia, as pessoas são muito criativas, eu não tenho, como é que eu vou dizer, eu acho que é um processo muito mais de venda, do que de autoridade, deixa eu ver se eu consigo explicar assim, eu não tomo decisões sozinho, por mim mesmo, eu gosto de ter o consenso, a opinião de todo mundo assim, então o processo é muito mais de venda, de eu mostrar pros meus pares, pros diretores, ou pro time de aquilo que, aquele movimento, aquela ação, que a gente tá tomando vai trazer esse, esse e esse benefício e fazê-los comprar a ideia, e aí eu ganho muito mais poder, muito mais, muito mais impacto com este tipo de ação, do que dizer ‘não, a gente vai fazer isso por causa daquilo’. Né, então é um processo mais demorado no meu ver pra gente tomar decisões, que vai mudar o *business*, demanda convencimento de várias pessoas pra gente fazer isso acontecer, tem alguns *triggers*, do tipo, algumas aprovações especiais, pessoas que são da área de *operations*, por exemplo, contratações novas nessa área, demandam uma aprovação especial de uma pessoa ainda nos Estados Unidos e tal, mas são alguns controles, em alguns pontos (Entrevistado I).

Por fim, se nota que em se tratando da subdimensão autonomia, há uma distinção clara de que a rede 1 ainda apresenta menor grau de abertura e autonomia, diante do contato direto e até mesmo físico verificado nas relações diárias entre sul-coreanos e brasileiros, mesmo havendo aproximação e a formação de redes informais. Já as redes 2, 3 e 4 apresentam um grau de autonomia bastante elevado, contudo, devem obedecer às diretrizes, principalmente ao *core* empresarial, ao “como fazer” das empresas multinacionais no exterior. A empresa brasileira da rede 5, possui ainda mais autonomia, pois responde por praticamente todas suas ações, e as remodela, em território local.

Em se tratando de hierarquia e poder, e a conseqüente adesão a mudanças do dia-a-dia nas empresas, há elementos visualizados nas relações de chefias da rede 1: a hierarquia é formalizada, há mecanismos de controle pelo “choque” cultural característico da convivência direta entre pessoas de diferentes países, fato que requer um constante aprendizado entre sul-coreanos e brasileiros, de como se deve agir perante estilos e modos de atuação diferentes dos seus, no dia-a-dia do negócio. Nas redes 2, 3 e 4 novamente as características se assemelham, há prestação de contas de modo formal para a multinacional, e isso é passado através dos gestores. Com relação a esta subdimensão, a rede 5 também se assemelha às redes 2, 3 e 4, por existir por vezes uma conduta hierárquica da empresa multinacional sobre a organização brasileira.

O entrevistado A expõe como há, por parte de brasileiros e sul-coreanos, responsabilidades que devem ser observadas e seguidas por ambos, assim também ressalta o modo como ele, gestor, deve passar esse tipo de dever hierárquico ao grupo de colaboradores.

Existe sim hierarquia e isso é muito claro, o parceiro brasileiro tem algumas responsabilidades e o coreano outras. É importante saber passar isso ao time, para que se comporte da maneira como a empresa pretende na condição de se buscar resultados e retornos esperados. (Entrevistado A).

O entrevistado H trata de momentos em que os trabalhadores podem se reportar à multinacional do exterior. Assim, a rede 4, assemelha-se às redes 2 e 3, em que se possui a necessidade de aderir a mudanças previstas pela multinacional.

É realmente uma hierarquia global e distribuída, é bem respeitada tá, a hierarquia via de regra é bastante respeitada, é uma rede americana, com bastante foco em, vamos dizer assim, não discriminação, em respeito às normas né, o americano em geral ele é bastante cumpridor de normas, de leis, o americano em geral ele é muito preocupado com leis né, em seguir as leis, e a empresa segue essa linha né, então existe um treinamento quando a gente entra para a empresa, e anualmente a gente tem que refazer esses treinamentos né, são treinamentos online né, em que a gente faz um *refresh*, uma lembrança de toda a política de respeito às leis da multinacional. A multinacional é muito preocupada com qualquer tipo de discriminação, qualquer tipo precisa ser comunicado, então assim se eu me sentir discriminado aqui por raça ou religião, ou uma pessoa me chamou de alguma coisa que eu não gostei, existe um número, um '0800' gratuito, eu posso ligar e fazer uma denúncia vamos dizer assim, e isso vai ser investigado, então assim, a questão hierárquica ela é bastante respeitada (Entrevistado H).

Nota-se, para a rede 5, adesão a mudanças por parte de gestores em território brasileiro, o entrevistado I cita casos em que há uma prestação de contas formal e a adesão de ordens emitidas por chefias da multinacional nos EUA.

Existe, é mínimo, mas em alguns pontos ocorrem. Por exemplo, a gente acabou de aprovar a contratação de uma pessoa do financeiro e essa aprovação não pode ser feita por mim ou pelo meu diretor no Brasil, tem alguns pontos de controle, e pontos bem específicos que são, por exemplo, posições de operações que são consideradas custos diretos pra empresa, demissões também, eu não tenho autonomia de simplesmente chegar e puxar alguém e demitir, a gente tem um plano de melhoria de performance, então quando a gente demite uma pessoa não deve ser surpresa pra absolutamente ninguém, nem para seus pares, nem para os gestores de que aquela pessoa não tá performando, pelo menos seis meses a gente vem acompanhando, então em relação a demissões, promoções também (...). (Entrevistado I).

Em se tratando de aspectos relacionados à cooperação há um predomínio maior de ênfase sobre esta subdimensão nas redes 1, 2, 3 e 5. A rede 4, segundo o entrevistado H,

representa relações de baixa cooperação, tendo os agentes que cumprir seus objetivos e metas organizacionais, e viver o dia-a-dia organizacional sob um maior individualismo.

O entrevistado A cita um maior grau de cooperação entre as chefias e colaboradores na respectiva rede, sendo o mesmo cenário verificado nas redes 2, 3 e 5.

Há sim cooperação entre chefias e colaboradores, e entre as organizações. As dificuldades são enviadas à Coréia, e tenta se resolver estas questões. O trabalho no Brasil, porém, é mais individual, o coreano tem uma maior abertura nesse aspecto, colabora mais em alguns momentos, o brasileiro já coopera menos (Entrevistado A).

O entrevistado C considera importante o fato de existir uma coordenação conjunta entre uma pessoa da área de administração e outra da área técnica, de desenvolvimento, o que permite um diálogo e uma análise mais holística na gestão da empresa.

A coordenação conjunta por si só permite uma cooperação maior e uma visualização mais ampla das áreas, então eu acho que na transição, na coordenação ficou mais evidente de que havia uma complementaridade aqui, e isso é de uma riqueza enorme, a empresa não teria a cara que tem se entregasse a administração para alguém puramente da administração ou entregasse para alguém da área de desenvolvimento, talvez desse certo, mas de outra forma, com outra cara com certeza (Entrevistado C).

Segundo o entrevistado H, com relação à rede 4, não há cooperação como forma de colaboração informal, ou com troca de valores e experiências pessoais. Em geral, a cooperação existe para cumprir demandas organizacionais formais, entre as relações internas à empresa.

Vou te dizer que tem que ter uma razão assim, cooperação baseada em cooperar por cooperar, quase não existe assim, o ser humano é ser humano né, enfim, e em nível gerencial eu acho que assim, é um desafio muito forte, é uma responsabilidade grande, a empresa aqui enfim ela é focada em velocidade e isso acho que não é particularidade, privilégio da nossa empresa, mas cada vez tem que se fazer mais com menos né, então assim é muita pressão, é muito estresse e eu não vejo realmente espaço para uma cooperação gratuita a título de ‘a legal vamos se dar bem’, altruísmo não existe né (Entrevistado H).

Portanto, cabe salientar que as redes 1, 2, 3 e 5 estão relacionadas a uma maior informalidade nas tratativas diárias entre chefias e colaboradores, havendo maior cooperação. Este cenário se difere com relação à rede 4, pois esta possui um engajamento maior na formalidade de ações empresárias que praticamente não permitem cooperação informal entre

agentes que dividem o mesmo território organizacional. Benko (2001), neste sentido, salienta que há empresas multinacionais que tendem a interpretar o lugar como recurso para o alcance de seus objetivos individuais. Portanto, a cooperação, nestes casos, perde espaço para agentes em relações de interesses privados à multinacional e à cultura imposta.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para se responder ao problema de pesquisa, e se chegar aos resultados do estudo, utilizou-se diretrizes calcadas em três objetivos específicos. O primeiro diz respeito à caracterização da formação das redes interorganizacionais em que estão presentes os territórios das empresas e os agentes, e sobre como atuam as empresas nesta rede. As redes interorganizacionais surgiram de iniciativas trazidas pelo governo federal em meados da década de 1990, a partir desta aproximação do governo, houve a vinda de empresas multinacionais da área de tecnologia da informação (TI), aos parques tecnológicos observados, implementando assim redes com novos territórios, o que, segundo Haesbaert (2005a), abrigam as trocas culturais analisadas.

As empresas analisadas direcionam-se todas ao ramo da tecnologia da informação, provocando uma série de trocas que, segundo Harvey (1992), podem ser consideradas como trocas culturais, a exemplo de trocas tecnológicas, trocas de rotinas empresariais, trocas de estilos de gestão e trocas de indivíduos.

O segundo objetivo específico esteve centrado em como se dariam as trocas culturais nas empresas, suas diferenças e manifestações em territórios distintos. A partir disto, se tem que através de trocas de símbolos e da cultura, os indivíduos podem transformar em seu, um espaço empresarial (CERTEAU, 1994). Com isso, os territórios permitem um espaço de trocas culturais, através de um processo que se entende por multiterritorialidade (HAESBAERT, 2005a), e que neste estudo tomou forma de multiterritorialidade cultural. Através de seus símbolos e signos, há trocas culturais na rede 1, a partir de relações interpessoais, analisadas como trocas de indivíduos, verificando-se informalidade. Já nas redes 2 e 5 o que se nota é uma tomada de ações que levam a trocas tecnológicas, de estilos de gestão e de rotinas empresariais, através de relações mais formais, baseadas na grande marca da empresa. Nas redes 3 e 4, nota-se trocas culturais através de um processo direcionado por trocas com relação a sistemas gerenciais, rotinas empresariais, tecnologias e estilos de gestão.

Em relação ao terceiro objetivo específico, acerca dos efeitos trazidos pelas trocas culturais, observa-se que a rede 5 está voltada a uma concepção global, fazendo da empresa no Brasil, uma organização capaz de consolidar negócios próprios, através da cultura da multinacional impregnada, mas que possui no Brasil, uma maior autonomia para a geração de novos negócios e relacionamentos. A rede 1 ainda apresenta uma troca intensa e direta de signos e símbolos culturais. Ao contrário da rede 5, na rede 1, o contato da empresa localizada

no país com a multinacional é maior, devido ao convívio direto dos trabalhadores brasileiros com estrangeiros (funcionários da multinacional sul-coreana) no território da empresa brasileira. Já as redes 2, 3 e 4 apresentam trocas culturais habituais, havendo sobreposições culturais, imbricamentos e também, compartilhamentos.

Em relação à formalidade, a rede 5 apresenta intensa informalidade, tendo no seu ambiente empresarial descontraído e lúdico, um exemplo de organização que promove este tipo de relação. Já as redes 2, 3 e 4 apresentam níveis de formalidade intermediários entre os colaboradores nas empresas localizadas no Brasil. Entretanto, na rede 1, devido à presença constante de estrangeiros na empresa do Brasil, e que, amparados pela cultura asiática, com regras mais restritivas em relação ao trabalho, há a presença de uma maior formalidade na empresa localizada no país, embora a aproximação informal entre sul-coreanos e brasileiros, tem resultado em relações informais frequentes.

Em relação a poder e hierarquia nas redes, se observa que na rede 1, há um menor grau de abertura e autonomia, uma vez salientados os aspectos formais e de maior controle trazidos pelos asiáticos. A rede 5 possui um alto grau de autonomia frente às demais, devido a maior liberdade que possuem trabalhadores em relação a características culturais trazidas a partir da empresa multinacional. Em relação à adesão a mudanças, verifica-se que na empresa localizada no Brasil, pertencente à rede 1, há adesões formais às mudanças processadas pela troca cultural com a empresa asiática. Sendo assim, a adesão a mudanças com relação às outras redes é compartilhada através das empresas localizadas no exterior e no Brasil, porém, há uma clara percepção de que as multinacionais exercem um maior controle sobre as empresas brasileiras. Com relação à cooperação entre colaboradores, há uma sobreposição verificada da multinacional sobre a empresa localizada no Brasil, na rede 4, enquanto que há nas outras redes, uma maior cooperação entre os colaboradores, com base nas trocas culturais efetuadas.

Sendo assim, a hipótese que orienta o estudo, baseada em trocas culturais que ocorreriam a partir de relações interpessoais entre gestores e subordinados, através de redes formais e informais, sendo utilizado, através da multiterritorialidade, um possível exercício do poder a partir das chefias com relação aos trabalhadores, pode ser confirmada, uma vez que os gestores demonstram, através de suas entrevistas, um predomínio de trocas culturais exercidas a partir da multinacional no exterior com relação à empresa no Brasil, sendo que para isso houve, a partir de seus cargos, de suas atuações no cotidiano das empresas, e do exercício da gestão, atitudes baseadas em códigos de conduta, em tipos de formalidades impregnadas em

rotinas empresarias, em tecnologias, sistemas gerenciais repassados através de uma estrutura tecnológica utilizada pelas empresas para operar em nível global, trocas de indivíduos e também de estilos de gestão.

REFERÊNCIAS

- ALBER, A. **SONAL** [Software]. c2012. Disponível em: <http://http://www.sonal-info.com/>. Acesso em: 02 out. 2012.
- ALMEIDA, M. L. de. **Rede de Inovação no Rio Grande do Sul**. 2009. 141 f. Trabalho de Conclusão – Curso de Graduação em Economia, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. **Evidências teóricas para a compreensão das redes interorganizacionais**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife, PE. Anais... Recife: ENEO, 2002. v. 1. p. 1 15.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3 ed. Lisboa: Edições 70, 2004. 223 p.
- BAREL, Y. Le social et ses territoires. In: ESPACES, jeux et enjeux. Paris: Fayard e Fondation Diderot, 1986.
- BENKO, G. A recomposição dos espaços. **Interações - Revista Internacional de Desenvolvimento Local**, Campo Grande, v. 1, n.2, p. 7-12, mar. 2001.
- BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. Lisboa: Difel/Bertrand do Brasil, 1989.
- BRITO, C. M. Towards an institutional theory of the dynamics of industrial networks. **Journal of Business & Industrial Marketing**, Bradford: MCB University Press, v. 16, p. 150-166, 2001.
- CERTEAU, M. **A invenção do cotidiano**. Petrópolis: Vozes. 1994
- CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia. **Organização e Estudos Organizacionais**. In: CLEGG, S.R., HARDY, C., NORD, W. (org.), Handbook de estudos organizacionais. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1998, p. 27-57.
- CLEGG, Stewart R. **Modern organizations: organization studies in the postmodern world**. London: Sage, 1990.
- CORRÊA, R. L. Territorialidade e corporação: um exemplo. In: TERRITÓRIO: globalização e fragmentação. São Paulo: Hucitec/Anpur, 1996.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 2º vol. 12ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 2009.
- D'ASCENZI e LIMA. Sobre pessoas e abelhas: teoria e prática no manuseio do conceito de cultura em contextos gerenciais. **Revista Gestão & Conexões**. Vitória, v. 1, n. 1, jul./dez. 2012.

ETZKOWITZ, H; LEYDESDORFF, L. The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university-industry-government relations. **Research Policy**, n. 29, p. 109-123, 2000.

ETZKOWITZ, H. **Hélice Tríplice**: universidade, indústria e governo: inovação em movimento. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2009.

FREEMAN, Linton C. Economics of research and development. In: SPIEGEL-ROSING. **Science, technology and society**. London: Cass/University of Sussex, 1978. C.7. p. 223-275.

_____. Inovação e ciclos longos de crescimento econômico. In: **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v.5, n.1, p. 5-20, 1984.

_____. **Networks of innovators**: a synthesis of research issues. Res. Policy, v. 20, p. 499–514, 1991.

_____. Some antecedents of social network analysis. **Connections**, v. 19, n. 1, p. 39-42, 1996.

_____. **The development of social network analysis**: a study in sociology of science. North Charleston, Booksurge, 2002.

GEERTZ, Clifford. “Ethos, Visão de mundo, e a análise de símbolos sagrados”. In, **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1978

GRANDORI, A. e SODA, G. **Inter-firm networks**: antecedents, mechanisms and forms. Organization Studies. V. 16/2, p. 183-214. 1995.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

GRANOVETTER, M. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, May 1973.

HAESBAERT, R. **Da desterritorialização à multiterritorialidade**. São Paulo: EGAL. 2005a.

_____. Desterritorialização, Multiterritorialidade e Regionalização. In: PARA pensar uma Política Nacional de Ordenamento Territorial. Brasília: Ministério da Integração Nacional. 2005b. p. 15-29.

_____. **O mito da desterritorialização**: do “fim dos territórios” à multi-territorialidade. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil. 2004.

HARVEY, D. **A condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 1992.

HARRIGAN, K.R. NEWMAN, W. H. Bases of interorganization cooperation: propensity, power, and persistence, **Journal of Management Studies**, 27, 417-434, 1990.

LANNA, Marcos. Nota sobre Marcel Mauss e o ensaio sobre a dádiva. **Revista Sociologia e Política**. Nº14, jun 2000, p.173-194.

LEMOS, Cristina. Inovação na era do conhecimento. **Revista Parcerias Estratégicas**, n. 8, maio, Brasília, MCT. 2000.

LOPES, R. V. Desenvolvimento social por meio do desenvolvimento tecnológico: um panorama sobre as políticas públicas no setor de tecnologia brasileiro no primeiro governo FHC (1995-1999). **Aurora**, n. 8, p. 49-66, 2011.

MARCON, M.; MOINET, N. *La Stratégie-Réseau*. Paris: Éditions Zéro Heure, 2000.

MIZRUCHI, M. S. Análise de redes sociais: avanços recentes e controvérsias atuais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 3, p. 72-86, 2006.

MASSEY, D et al. **Mapping the futures: local cultures, global change**. New York: Routledge, 1993. 10 p.

MAY, T. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, Edgar. **Cultura de massas no século XX: o espírito do tempo**. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1977.

NELSON, R. **National innovation systems**. Oxford: Oxford University Press. 1993.

NEVES, F.M. **A multiterritorialidade na trajetória da relação entre uma multinacional e uma agente de exportação na cadeia coureiro-calçadista sul-brasileira: elementos físicos e simbólicos**. 2012. 137 f. Dissertação (mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

NOHRIA, N.; ECCLES, R.G. **Information and Search in the Creation of New Business Ventures: The Case of the 128 Venture Group**. *Networks and Organizations*, pp. 240–261. HBS Press, Boston, MA. 1992.

OLIVER, C. **Determinations of interorganizational relationships: integration and future directions**. *Academy of Management Review*, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.

PECQUEUR, B. O desenvolvimento territorial: uma abordagem dos processos de desenvolvimento para as economias do Sul. **Raízes**, vol. 24, ns 01 e 02, p. 10-22, jan./dez. 2005.

PÉPIN, N. Cultura de empresa. **Mosaico: Revista de Ciências Sociais**, v. 1, ano 1, n. 1, p. 267-293, 1998.

PORTUGAL, Sílvia. **As coisas, os modos e os laços: o papel das redes informais na provisão de recursos**. *Actas dos ateliers do V Congresso Português de Sociologia: Sociedades Contemporâneas, Reflexividade e Acção Atelier: Famílias*, 2004.

PORTUGAL, Sílvia. **Contributos para uma discussão do conceito de rede na teoria sociológica**. Oficina do CES (Centro de Estudos Sociais/Universidade de Coimbra), nº 271, março de 2007a. Disponível em <http://www.ces.uc.pt/publicacoes/oficina/271/271.pdf>. Acesso em 21/09/2012.

PORTUGAL, Sílvia. **O que faz mover as redes sociais?** Uma análise das normas e dos laços. Revista Crítica de Ciências Sociais n. 79, 2007b, p. 35-56.

RICHARDSON, R.J. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, M. O retorno do território. In: TERRITÓRIO: globalização e fragmentação. São Paulo: Hucitec/Anpur, 1996.

SCHUMPETER, Joseph A. “O fluxo circular da vida econômica” e “O fenômeno fundamental do desenvolvimento”. In: **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1985, cap 1 e 2 p.9-66.

STAKE. R. E. Case studies. In: HANDBOOK of qualitative research. London: Sage, 2000. p. 435-454.

WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, 36, 269-296, 1991.

WILLIAMSON, O. E. **Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications**. New York: Free Press, 1975.

WILLIAMSON, O. E. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York: Free Press, 1985.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA

Data:

Horário da Entrevista:

Entrevistado:

Perfil/Função do Entrevistado:

Objetivos da Entrevista:

Preâmbulo: Sou estudante do curso de Ciências Sociais-UFRGS, e possuo graduação em Administração. Estou em fase de conclusão de curso, e realizando a pesquisa para meu TCC, em que me dedico atualmente às áreas de sociologia do trabalho e sociologia econômica. Neste sentido, busco pesquisar acerca da relação entre a organização multinacional e a empresa presente no parque, analisando assim aspectos sociais e culturais que envolvem a rede entre elas, de modo a tentar entender como se dão as trocas culturais existentes nesta rede, através dos gestores presentes nas organizações que podem exercer ou sofrer influências culturais e repassá-las aos colaboradores.

Negociação e explicação do processo de entrevista: neste momento, gostaria de agradecer sua atenção e a oportunidade de estar conversando com você. Suas informações serão de extrema valia para minha pesquisa. Primeiramente, desdobrarei meu diálogo em um tópico sobre a rede entre organizações, e sobre a relação entre as empresas. Posteriormente, formularei questões acerca do espaço organizacional, tratando de questões com relação a sua empresa. Por fim, perguntarei algo um pouco mais direcionado a sua atuação na organização, sobre os relacionamentos entre as pessoas, que definem essas trocas culturais. É importante que você saiba que tudo o que for importante para você me interessa para compor esta pesquisa. A entrevista será confidencial, e seus dados serão utilizados estritamente para a pesquisa acadêmica. Darei um retorno a você sobre os resultados da entrevista, gostaria de compartilhar isso com você, passar um *feedback* a você. Você permite a utilização de gravador? Obrigado.

* Perguntas de esclarecimento/aprofundamento que poderão ser utilizadas ao longo da realização da entrevista:

- “Você poderia falar um pouco mais sobre isso...”
- “e como você se sentiu em relação a isso...”
- “você poderia me dar um exemplo...”
- “você poderia me contar como/quando/onde isso ocorreu...”

Bloco 1: neste momento abordaremos a relação das empresas do parque com as multinacionais asiáticas.

Questão gerativa: Com base em minha pesquisa inicial, constatei a relevância do estudo da relação entre uma multinacional e uma empresa parceira em território brasileiro. Trataremos da configuração da relação de sua empresa com a multinacional, e como esta é organizada.

- 1) Fale inicialmente sobre como esta empresa surgiu e acerca do tipo de relação estabelecida com a empresa multinacional a qual está vinculada.

- 2) Qual o serviço / produto gerado pela empresa?

Bloco 2: abordaremos questões que se relacionam ao espaço organizacional, sobre o papel que ocupa a sua organização nesta rede.

Questão gerativa: A literatura apresenta vínculos importantes entre as redes organizacionais e as manifestações culturais presentes nestas relações. Fale sobre isto e acerca do que você ressalta com relação a aspectos culturais importantes entre as empresas analisadas.

- 3) Há trocas de práticas, concepções, modos de operação, produtos e serviços na relação com a multinacional? Como isso se manifesta entre duas empresas de países diferentes? Como as chefias passam isso aos trabalhadores? E como, se houver, as chefias passam isso para a empresa no exterior? Há tipos de trocas que envolvam tecnologia, sistemas gerenciais, trocas de rotinas empresariais, trocas de estilos de gestão ou trocas de indivíduos? Você pode dar exemplos?

- 4) Quais são as diferenças nas formas de interagir, de se relacionar e trabalhar na relação com a multinacional? Você pode dar exemplos se há manifestações diferentes dos países de origem entre as organizações, e como se manifestam no dia-a-dia da empresa? Há influência direta dos gestores neste processo?

Bloco 3: agora abordarei alguns elementos que se fazem presentes na análise da relação entre agentes na organização.

Questão gerativa: Fale como você se coloca nesta relação (como seus gestores se colocam), e qual é seu papel neste elo.

- 5) Quais os tipos de mudanças verificadas em sua organização a partir dessas trocas de práticas, concepções, modos de operação, produtos e serviços na relação com a multinacional? Quais são os efeitos disso para a organização e na relação de gestores com os colaboradores? Você poderia exemplificar?
- 6) Quais os tipos de mudanças verificadas em sua organização a partir dessas trocas nas formas de interagir, de se relacionar e trabalhar que abordamos? Quais são os efeitos disso para a organização e na relação de gestores com os colaboradores? Você poderia exemplificar?
- 7) Fale sobre as relações formais e informais existentes em diálogos e encontros na sua relação (de gestores) com a organização multinacional. E também sobre a relação entre gestores e trabalhadores neste sentido. Você poderia exemplificar?
- 8) Qual o grau de autonomia das empresas nesta relação? Os gestores tem liberdade para agirem por conta própria ou há diretrizes para que isso ocorra?

- 9) Quais são os momentos em que você percebe exercício de poder / hierarquia, entre a chefia daqui e a multinacional no exterior? Quais os tipos de eventos em que ocorre essa manifestação de hierarquia, de uma empresa seguir as diretrizes da outra?

- 10) Há cooperação entre chefias, colaboradores e empresas? Quais são os tipos de cooperação existentes na relação?

APÊNDICE B – UTILIZAÇÃO DO SOFTWARE SONAL

The screenshot displays the Sonal 1.7 software interface, which is used for corpus analysis. The main window is titled "Sonal 1.7 Corpus Interviews Thematics". The interface is divided into several sections:

- Top Bar:** Contains navigation icons for Synthesis, Word Count, Chrono, Database, Frequencies, and Tags.
- Left Panel:** Titled "Thematics (10/10)", it includes an "Organize thematics" button and a list of thematic categories under "Pas de thématique":
 - Surgimento da empresa
 - Trocas culturais
 - Diferenças culturais
 - Efeitos das trocas culturais
 - Informalidade/Formalidade
 - Autonomia
 - Hierarquia/Poder
 - Cooperação
 - Tipo de serviço/produto
- Right Panel:** Titled "Interviews (9/9)", it shows a list of 9 interviews. Each interview is represented by a horizontal bar with a color-coded segment corresponding to the thematic categories in the left panel. Below each bar is a waveform visualization of the audio content. The top bar of the right panel contains icons for recording, adding, deleting, and other functions.