

IV Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología
XIX Jornadas de Investigación VIII Encuentro de Investigadores en Psicología
del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos
Aires, 2012.

Processos de aprendizagem em fusão empresarial: análise de uma experiência gerencial.

De Martini, Marcos.

Cita:

De Martini, Marcos (2012). *Processos de aprendizagem em fusão empresarial: análise de uma experiência gerencial*. IV Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XIX Jornadas de Investigación VIII Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-072/437>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/emcu/UbP>

Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.

PROCESSOS DE APRENDIZAGEM EM FUSÃO EMPRESARIAL: ANÁLISE DE UMA EXPERIÊNCIA GERENCIAL

De Martini, Marcos

UNIFIEO - Centro UNiversitário FIEO - Osasco - São Paulo - Brasil

Resumen

O objetivo do artigo é identificar os desafios na implementação de processos de aprendizagem, denominada de 'gestão do conhecimento' em fusão empresarial entre gestor e colaboradores. A experiência gerencial relatada tem como foco o alcance de metas numa mudança reestruturativa do modelo empresarial estatal para o modelo privado. O instrumento para a coleta das informações constituiu-se de um roteiro de entrevista e um questionário para a elaboração do perfil do entrevistado. A organização e interpretação dos dados fundamentaram-se na análise de conteúdo. Os resultados mostraram que, na prática gerencial para o alcance das metas com os seus colaboradores, o ponto forte foi a construção do vínculo gestor-colaborador, no entanto o ponto fraco foi a não observação do limite humano no trabalho.

Palabras Clave

gestão, conhecimento, aprendizagem, Psicologia.

Abstract

LEARNING PROCESSES IN FUSION BUSINESS: AN ANALYSIS OF MANAGEMENT EXPERIENCE.

The aim of this paper is to identify the challenges in the implementation of the learning process, called 'knowledge management' in corporate mergers between management and employees. The reported managerial experiences focus on achieving goals in a restructuring change from a state-owned entity into a privately held business model. The data were collected with a combination of interviews and questionnaires in order to form a profile of the respondents. The organization and interpretation of the data were based on content analysis. The results showed that in practice, for management to achieve goals with employees, the strong point was management-employee bonds; however, the weak point was the failure to observe the human limit at work.

Key Words

management, knowledge, learning, psychology.

Introdução

Neste artigo estamos interessados em oferecer elementos para a discussão a respeito dos processos de adaptação em face aos desafios impostos às organizações como decorrência da globalização da economia e regulação de mercados. Em especial as organizações do setor financeiro têm vivido nas últimas décadas intensos processos de reestruturação para enfrentar as demandas de sobrevivência e concorrência no mercado. Pesquisas nessa área, como a de Veloso e Trevisan (2010), discutem sobre as reestruturações corporativas que ocorreram a partir dos anos 1990, em decorrência de reformas nas políticas econômicas em países da América Latina, pelo avanço da globalização. Tais reestruturações realizaram-se prioritariamente sob novas formas de organização, por meio de fusões, aquisições e alianças.

Os gestores são parte fundamental nesse processo de desenvolvimento de competências, "pois são eles que determinam o ambiente de aprendizagem da empresa", o que inclui o conhecimento empresarial, a habilidade e o comportamento das pessoas (Cavessana, 2002, p. 25).

Um dos desafios para os gestores nas implementações institucionais voltadas à gestão do conhecimento seria a preocupação com as trocas de informações entre seus colaboradores, no mundo corporativo e dinâmico da contemporaneidade. Nonaka (2000) refere-se à espiral do conhecimento como uma ferramenta que possibilita integrar no espaço organizacional dois tipos de conhecimentos: um mais explícito, formal e sistemático e outro, o conhecimento tácito, altamente pessoal.

O atendimento às novas condições de aprendizagem no espaço de trabalho implica também demandas psicológicas que devem ser levadas em consideração. Do ponto de vista de uma leitura histórico-cultural em psicologia, tendo por base Vygotsky (2007), entende-se que toda mudança no contexto onde os sujeitos interagem são vistas como mudanças provocativas de novas organizações mentais, simbólicas e relacionais, sendo a linguagem um mediador fundamental para o desenvolvimento de novos processos psicológicos.

De acordo com Del Rio e Alvarez (1998, p. 188), "a organização sociocultural humana sempre facilita poucas e comuns estruturas que irão garantir que haverá algum tipo de construção cultural da consciência". Os autores referem-se às linguagens e outros mediadores simbólicos como reguladores do comportamento, da memória coletiva e da organização cultural.

Assim, de um lado, as literaturas específicas da Administração e da Gestão do Conhecimento abrem fronteiras para o estudo dos modelos gerenciais como elemento definidor dos processos de aprendizagens. De outro, Vygotsky (2007) e seus comentadores como Del Rio e Alvarez (1998) possibilitam transitar pela análise de algumas consequências psicológicas no enfrentamento das mudanças organizacionais implementadas.

Neste artigo apresentamos um recorte de uma análise mais ampla, por meio da apresentação de uma experiência de mudança reestruturativa do modelo empresarial estatal para o modelo privado, com foco na identificação de novos processos de aprendizagem e sua relação com o modelo gerencial como decorrência do enfrentamento dos desafios que se apresentaram. Os objetivos são identificar o modelo de gerenciamento de pessoas, sua relação com a implementação de novos processos de aprendizagem denominada de 'gestão do conhecimento', bem como seu impacto nas aprendizagens de gestor e colaboradores.

Por meio da pesquisa levantaram-se dados importantes para serem transformados em novas informações sobre a gestão do conhecimento, os novos modelos de aprendizagem nas organizações contemporâneas e algumas implicações nas relações que se estabelecem entre os profissionais e deles com o novo conhecimento.

Procedimentos metodológicos

A seleção do participante da pesquisa atendeu aos seguintes critérios: - cargo gerencial com formação em Administração linha específica Financeira; - participante atuante de um programa voltado à implementação da gestão do conhecimento em sua empresa, instituição do ramo bancário.

A escolha da instituição do ramo financeiro, especificamente agência bancária, justificou-se pelo fato de que neste segmento, desde a década de 1990, vêm ocorrendo mudanças aceleradas decorrentes de fusões visando garantia de vantagem competitiva mercadológica.

Os procedimentos para coleta de dados foram submetidos e aprovados por Comitê de Ética em Pesquisa, sendo garantido o sigilo das informações e a preservação da identidade do entrevistado.

A entrevista do profissional foi realizada por meio de um roteiro organizado por subitens e teve a finalidade de contemplar o processo de gestão do conhecimento por ele vivenciado por ocasião da fusão da instituição bancária. Constava também do instrumento um questionário que permitiu a elaboração de um perfil do entrevistado.

Foi utilizada a análise de conteúdo como técnica de tratamento das informações colhidas, o que possibilitou compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas de acordo com (Franco, 2007). A sequência de etapas caminhou da pré-análise, por meio de leituras exaustivas do material coletado e da criação de unidades de registro, passando pela organização temática dos conteúdos, por semelhanças e diferenças, até chegar à interpretação e discussão.

Resultados e discussões

O participante tem 50 anos, formado em Psicologia, Pós-graduado em Recursos Humanos, Mestre em Administração e atuou como gestor

de agência por um período de cinco anos em instituição financeira que passou por profunda reestruturação corporativa decorrente de processo de fusão a partir de 2000. Na função de Gestor de Agência, executou tarefas vivenciando experiências em diversos setores, como atendimento, negócios e gestão de pessoas, gerenciando trinta e cinco funcionários. Sua participação na empresa se deu em momentos cruciais de transformações pelas quais as empresas e os colaboradores passaram para se ajustar aos novos processos empresariais. Destacam-se de seu relato os seguintes aspectos mais relevantes da análise:

- Motivo principal da implantação da gestão do conhecimento: garantia de sustentabilidade e competitividade no mercado financeiro. Neste caso, a implementação da gestão do conhecimento foi fundamental para alavancar novos resultados, atendendo melhor ao mercado financeiro no Brasil que se reorganizava em função das metas de globalização pela privatização de algumas empresas financeiras.

“Quando tivemos a fusão [...] a instituição estava com uma situação financeira ruim [...] Com esta fusão, o banco implementou a gestão do conhecimento”.

- Modelo gerencial estratégico: De acordo com o participante, foi desenvolvido modelo gerencial estratégico que, em parte, se baseava em processos anteriores de aprendizagem como fator fundamental para o redirecionamento dos novos planejamentos empresariais.

“O planejamento era realizado com base em pesquisas para atender o que os clientes esperavam deste novo banco. Essa estratégia de acompanhamento possibilitava que o aprendizado anteriormente transmitido fosse verificado, e corrigidos os prováveis erros em sua execução. O problema inicial deste novo processo de aprendizagem sucedeu da lentidão da tecnologia da informação e da distribuição de materiais para a exibição dos serviços e produtos nas agências. Com isso os funcionários ficavam perdidos de um modo geral, porque a cobrança em cima das metas precisava ser atingida”.

Assim, apreende-se de seu relato, que o modelo de gerenciamento estratégico priorizou o atendimento ao cliente, iniciou pelos canais eletrônicos, porém não percebeu que o fator tempo iria prejudicar os resultados esperados.

- Acessibilidade aos Novos Conhecimentos: Embora a comunicação seja a mais preciosa fonte de novas informações, apreende-se pelo relato, que algumas interferências ocorreram nesse processo.

“Não havia treinamento para departamentos considerados chave. [...] Os treinamentos estavam voltados apenas para a rede de atendimento em canais eletrônicos. Os funcionários recebiam os processos de aprendizagem, muito embora nem todos conseguiram implementar as tarefas de acordo com o esperado, ocasionando um re-treinamento para que pudessem apresentar resultados”.

“Os funcionários acessavam a Intranet e verificavam sua produção x tempo, para buscar alternativas no seu desenvolvimento da própria aprendizagem para ser fator decisivo no desempenho e conseqüentemente no seu resultado”.

- Modelo de Gerenciamento do Conhecimento: Apreende-se do relato que os aprendizados foram importantes e difundidos por meio dos mais diversos recursos para que o gestor e os colaboradores

soubessem de suas derrotas e vitórias. No entanto, o participante afirmou a necessidade de ter habilidades para criar vínculos com os colaboradores, para motivá-los e orientá-los. Ou seja, o gestor desta instituição precisou utilizar-se dos modelos antigos de gerenciamento para conseguir obter as metas propostas pela instituição.

“Através de comunicações internas, utilizando-se todos os meios disponíveis (Internet, Intranet, revista mensal, reuniões presenciais, entre outros). Os funcionários do antigo modelo financeiro estavam acostumados a executar suas tarefas através de atendimento mais personalizado, porém com menos alternativas de negócios. Com as novas informações internas o funcionário precisava adquirir os novos conhecimentos para estar apto a desenvolver suas novas funções e metas”.

- Avaliação de Resultados: O participante demonstrou ter feito um esforço para reverter resultados negativos e dar força aos pontos positivos, como a melhora dos produtos e dos serviços e o investimento nos processos comportamentais com base nas relações entre gestor e os colaboradores, favorecendo a antecipação de bons resultados.

Resultados Positivos:

“O banco oferecia para os colaboradores remuneração variável de acordo com os números alcançados acima dos objetivos propostos. Os pontos positivos eram a meta alcançada, em que as estratégias utilizadas servissem de referencial para o próximo mês. Era observado o número de contatos de clientes (...) quanto maior o número de contato, maior era a probabilidade de fechamento de negócios”.

“Com os processos de acompanhamento e aprendizagem, maior número de colaboradores passaram a se destacar mediante os objetivos propostos versus sua produção. Este modelo de aperfeiçoamento profissional tornou-se um novo modelo para a gestão do conhecimento”.

“A empresa observou que os aprendizados organizacionais entre gestores e colaboradores serviram para a gestão de carreira e retenção de talentos. A aproximação da gerência com os colaboradores refletia segurança. As chaves das soluções estavam realmente na aproximação e no acompanhamento”.

Resultados Negativos:

“Os clientes reclamavam que não tinham a possibilidade de adentrar na rede de agências [...] foi percebido que o cliente gostaria de ser atendido de forma humana e não eletrônica”.

“Neste novo modelo organizacional voltado à teoria de informações e resultados, os funcionários precisavam ser estimulados para colocarem em prática as novas descrições do cargo. [...] os colaboradores não apresentavam competências e habilidades para a nova proposta da instituição financeira, de operacionalizar de forma humana”.

“Houve demora na implementação de todas as necessidades: aplicações, investimentos, empréstimos, produtos e atendimento personalizado. Este conflito demorou a ser assimilado pelos colaboradores”.

“[...] o banco que foi comprado não apresentava este modelo de aprendizagem, onde os funcionários não precisavam ter tantos conhecimentos dos produtos e serviços de um banco de varejo. O problema inicial deste novo processo de aprendizagem sucedeu da lentidão da tecnologia da informação e da distribuição de materiais para a exibição dos serviços e produtos nas agências (...) os funcionários ficavam perdidos de um modo geral, porque a cobrança em cima das metas precisava ser atingida”.

“As dificuldades destes processos eram que o aprendizado [...] não ocorria ao mesmo tempo para todos, gerando um tempo adicional para que esses processos novos fossem totalmente absorvidos pelo colaborador. E a diretoria cobrando resultados e novas conquistas. Quanto aos profissionais que não alcançassem a meta, [...] eram estimulados a conseguirem novos contatos [...] fortalecimento motivacional. [...] Competição exarcebada. Os colaboradores começaram a ter práticas em suas atividades que geravam erros. Esses erros eram conseqüências de técnicas de negociação em desuso. Nós gerentes utilizávamos deste ponto para refletir quais seriam os novos processos de aprendizagem para gerar resultados.

- Avaliação crítica e visão pessoal: O participante revelou que quando aconteciam as defasagens trabalhava-se a motivação da equipe, para que os colaboradores pudessem assumir os resultados dos profissionais que não alcançaram as metas. Esta atribuição acontecia com o acompanhamento e feedback do seu gestor. O acompanhamento era fundamental para os colaboradores, percebia-se que esse acompanhamento era visto como uma valorização e o profissional se sentia importante em estar realizando-colaborando com os números totais da organização. Já o feedback é um processo contínuo, onde o gestor tem a percepção do que falta no aprendizado do seu colaborador e extremamente importante para verificar as competências técnicas e comportamentais que precisam ser praticadas. Através das reuniões gerenciais, os gestores baseavam-se nos resultados das equipes que cumpriam as metas mensalmente, bem como, aquelas que em determinados meses deixaram de atingir. E a partir daí, criavam-se novas estratégias do próprio produto ou do aprendizado organizacional em si.

“Os gerentes reavaliavam as estratégias para repassar aos colaboradores. [...] Aqueles que não conseguiam alcançar os objetivos propostos pela instituição se sentiam frustrados e preocupados em continuar na empresa. [...] A gestão do conhecimento foi útil para se observar a qualidade no produto ou a defasagem do conteúdo nos processos de aprendizagem transmitidos. Com esses levantamentos a empresa criou suas lições aprendidas, através de históricos de seus produtos e serviços”.

Considerações finais

Os relatos do participante entrevistado constituíram um precioso material para a análise por meio da qual se teve acesso aos conteúdos de interesse desta pesquisa: ao passar por intensas reestruturações, a instituição financeira e seus colaboradores precisaram aprender a lidar com a construção de novos vínculos culturais organizacionais e fizeram uso da gestão do conhecimento como tentativa de aproximação entre as culturas das organizações fusionadas e como obtenção de novos resultados. Identificamos que a instituição financeira apresentava um modelo gerencial em que as transações financeiras eram praticadas com seus clientes por meio de atendimento personalizado. As reestruturações decorrentes

da fusão levaram à substituição por um modelo de gerenciamento voltado a negociações financeiras eletrônicas. Seu gestor utilizou-se do planejamento estratégico antigo como uma fonte poderosa para adaptar-se às novas propostas e necessidades. Criou-se um modelo gerencial de escuta ativa com os clientes de maneira a incorporar as informações obtidas em novos planejamentos estratégicos voltados ao envolvimento dos vários níveis gerenciais e de execução. Os encontros e desencontros na harmonização dos procedimentos serviam como importantes feedbacks para o desenvolvimento das competências organizacionais, uma vez que as conquistas e os resultados eram enxergados no planejamento estratégico dentro deste modelo de gerenciamento como base para o desenvolvimento da gestão do conhecimento.

Nonaka (2000) expressa que as empresas não são máquinas, mas um organismo vivo que trabalha tanto com ideias como com ideais. Desta forma os profissionais desenvolvem um senso de identidade e um propósito coletivo, ajustando suas experiências e saberes para gerarem conhecimentos. Para o autor, o “Saber o que” refere-se ao conhecimento dos fatos, a informação; o “Saber por que” refere-se ao conhecimento científico, que suporta os processos de tecnologia e dos produtos; o “Saber como” refere-se às habilidades e capacidades de desenvolver as atividades profissionais; o “Como fazer o que” envolve as vivências e experiências dos profissionais no social. A integração de todos esses aspectos na construção coletiva do conhecimento requer o compartilhamento dos vários níveis de conhecimento, denominados pelo autor de explícitos e tácitos.

A construção do conhecimento partilhado resulta da mobilização dos conhecimentos tácitos e explícitos naquilo que Nonaka (2000) reconhece como uma espiral do conhecimento. Se o conhecimento explícito é aquele que pode ser compartilhado por números e palavras, dados, fórmulas científicas e procedimentos codificados, portanto mais fácil de ser comunicado, o conhecimento tácito apresenta-se mais pessoal e particular, difícil de ser formulado e expressado.

Além do mais, o árduo processo de construção e reconstrução nas sucessivas etapas para a implantação de novos modelos gerenciais nessa instituição, mostrou que as inovações ocorrem com o entrelaçamento de diferentes ideias, percepções e formas de processamento e avaliação de informações. Parece ter sido o investimento na relação gestor-colaborador o ponto chave na garantia da correção dos rumos, solução dos conflitos e obtenção de resultados positivos.

A aproximação do gestor com seus colaboradores para desenvolverem comunicações eficazes pode ser compreendida como a constituição de um espaço para que ocorresse o aprendizado, o pensamento sendo determinado pela linguagem e pelas mediações simbólicas e sociais no compartilhamento das experiências e resultados. Nesse sentido, fica claro que o gestor é mediador importante, na acepção de Vygotsky (2007), no desenvolvimento de novos conhecimentos por meio de sua atuação favorecedora de um circuito de trocas e compartilhamentos.

Este trabalho não explora as nuances pessoais de sofrimento que advém do esforço em se trabalhar e produzir de maneira contínua em direção a novas adaptações para garantir competitividade e lucratividade nos atuais mercados financeiros. Esses aspectos ficaram, sem dúvida, nas entrelinhas dos relatos dos participantes, sugerindo que novas pesquisas sejam feitas para aprofundamento

dessas questões.

Bibliografia

- Cavessana, I. (2002). Gestão empresarial: aspectos que dificultam ação gerencial estratégica em agências bancárias - o caso do Banco Delta S. A. Dissertação de Mestrado. Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.
- Del Rio, P. e Alvarez, A. (1998). Lançando, meditando e raciocinando: as arquiteturas variáveis da mente e da ação, p. 184-209. In: James Wersch; Pablo Del Rio; Amélia Alvarez. Estudos socioculturais da mente. Porto Alegre: ArtMed.
- Franco, M. L. P. B. (2007). Análise de conteúdo. 2ª edição. Brasília: Liber Livro Editora.
- Nonaka, I. (2000). A empresa criadora de conhecimentos. In: Gestão do Conhecimento / Harvard Business Review. (Tradução Afonso Celso da Cunha Serra). Rio de Janeiro: Campus.
- Veloso, E. e Trevisan, L. (2010). Estratégias organizacionais e processos de fusão: estudo de caso sobre mudanças de estrutura em agências bancárias. Revista de Administração em Diálogo. Programa de Estudos Pós-graduados em Administração. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Vol. 12, n.3, Set/Out/Nov/Dez. p.60-79.
- Vygotsky, L. S. (2007). A formação social da mente: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores. São Paulo: Martins Fontes.