

1

Introdução

1.1

O problema

A vida organizacional e a teoria administrativa dos anos recentes estão sendo fortemente influenciadas por alguns temas, dentre os quais:

- a gestão de mudanças;
- a globalização;
- a cultura organizacional;
- a aprendizagem; e
- o conhecimento e a possibilidade de geri-lo.

Embora muito inter-relacionados, esses temas geralmente têm sido objeto de exame em separado. Essa segmentação, onde essas questões são tratadas, isoladamente ou aos pares, pelas correntes dominantes das ciências sociais (mudanças e globalização; cultura e aprendizagem organizacionais; conhecimento e aprendizagem, e assim por diante) tem levado à repetição, exaustiva e já exaurida, de trajetórias epistemológicas voltadas para olhar esses fenômenos de um modo reducionista e instrumental.

Esta tese tem seu fulcro no conhecimento. Em muitos momentos, o desenvolvimento do assunto obrigará a que se examine isoladamente um determinado aspecto. Apesar de o conhecimento, na visão tradicional, tender a ser predominantemente tratado como produto, reificado e descontextualizado de suas inter-relações, a necessidade de aprofundar, em dado instante, uma de suas feições não obscurece a convicção de que o exame do conhecimento não pode deixar de ser visto como processo nem ser isolado do fenômeno da mudança nem tampouco da aprendizagem (Freitas & Leitão, 2004). Conhecer, aprender e mudar são um só fenômeno bio-psico-social, são processos de mesma natureza, onde interações neurofisiológicas do cognitivo e do afetivo, nos planos consciente e inconsciente (Antonacopoulou & Gabriel, 2001), se inter-relacionam com os significados,

expressos pela linguagem. É esse complexo interacional que possibilita a vida coletiva.

No processo do conhecer operam premissas e pressupostos que estão associados a valores e crenças, por sua vez influenciados por paradigmas sociais, ideologias e pela estrutura social e de poder que os desenvolve e dissemina (Rousseau & Leitão, 2004). Portanto, o conhecimento clama pela busca de uma abordagem integrativa, onde esse fenômeno bio-psico-social possa ser visto de forma holística e ser iluminado por ainda outras perspectivas que com ele se inter-relacionam, como a cultural e a política.

Afinal, o conhecimento pode ser visto como uma forma de discurso, influenciado por interesses diversos, por processos sociais e pelas próprias regras de formação de linguagem (Campos & Costa, 2003a).

O conhecimento é inerentemente social e o conhecimento individual é derivado de um ordenamento cognitivo coletivo (Porac et al., 1996), já que todo ser humano é um ser coletivo (Maturana, 2001; Maturana & Rezepka, 2000). A representação da realidade é comunalmente construída (Allee, 2003; Campos & Costa, 2003a), o significado é construção coletiva e a linguagem alcança significado no interior das trocas sociais.

Não há como separar o individual do social, pois, ambos integram dinamicamente a mesma rede de significados. Assim, conhecimento individual e conhecimento organizacional não são separáveis, pois o conhecimento se forma coletivamente. A separação, muitas vezes à guisa de facilitar o entendimento de uma certa faceta do conhecimento, visa a mascarar a construção social do conhecer e as possibilidades de sua individuação (Rousseau & Leitão, 2004).

Muito embora as raízes da preocupação com a gestão de mudanças remontem aos estudos ligados à psicologia social das organizações (Katz & Kahn, 1970; Weick, 1979) e ao desenvolvimento organizacional (Beckhard, 1972, 1997; Bennis, 1972; Kotter, 1978; Lawrence & Lorsch, 1972; Steele & Jenks, 1977), a aceleração da velocidade (Conner, 1992, 1998); a abrangência e complexidade das mudanças (Jacobs & McKeown, 1999; Kotter, 1995, 1997; Worley et al., 1996); os obstáculos a serem superados (Nadler, 1998); as resistências pessoais (Strebel, 1996); e os impactos dessas transições rápidas sobre as pessoas (Bridges, 2001) fizeram com que essa temática passasse a constituir o grande pano de fundo do pensamento administrativo contemporâneo.

Uma dessas importantes macro-mudanças foi o rompimento da bipolaridade econômica, política e ideológica existente desde o final da Segunda Guerra Mundial, tendo a queda do Muro de Berlim como seu evento mais emblemático.

A predominância norte-americana em escala mundial trouxe à tona, com mais intensidade, os estudos e debates sobre a globalização (Barnet & Cavanagh, 1994; Micklethwaith & Wooldridge, 2000; Ferraz & Iooty, 2000) e seus impactos multifacetados sobre a sociedade mundial, as nações, as organizações e os indivíduos. Assim, ao se estudar a globalização, os negócios são apenas uma das vertentes que devem ser examinadas, juntamente com a cultura, a divisão e a mobilidade internacional do trabalho, os aspectos políticos e legais, a difusão tecnológica e a gestão do meio ambiente (Parker, 1998, 1999).

Da mesma forma, não se pode esquecer que há diversas descrições da globalização, que se sucedem e se superpõem e, não raras vezes, se contradizem. Não obstante a ênfase posta pelos meios de comunicação nos aspectos econômicos, um olhar mais cuidadoso sempre desvela seu uso político. Mais diretamente, há-de se ressaltar a globalização da cultura, com as diferentes manifestações do imperialismo cultural e do etnocentrismo, este atualmente sob a forma de uma crescente americanização (Barnet & Cavanagh, 1994; Stompka, 1996).

O discurso hegemônico da competitividade no mundo globalizado levou ao questionamento do papel do Estado, notadamente como agente econômico, tanto nos países desenvolvidos, cujas instituições já repousavam sobre pilares econômicos, sociais e políticos mais estáveis, quanto nos países em desenvolvimento (Gray, 1999). Sob o argumento ideológico de que organizações enxutas, ágeis, resilientes não poderiam prosperar em contextos de intervencionismo estatal na economia, assiste-se a uma acelerada e acentuada diminuição do número e da influência das empresas públicas e estatais. O movimento pela privatização (Austin, 1990; Micklethwaith & Wooldridge, 2000) seria considerado, dentro desse discurso hegemônico, um importante fator de redenção econômica dos países emergentes e, até mesmo, para o reflorescimento econômico da Comunidade Européia e do Japão.

Outro desdobramento da globalização na esfera econômica é a dependência cada vez maior dos países em desenvolvimento do fluxo de capitais

internacionais, notadamente para manter o equilíbrio precário de sua balança de pagamentos (Gray, 1999). Ao processo de privatização vem, assim, se somar uma grande necessidade de não só atrair investimento estrangeiro mas de conseguir retê-lo (Ferraz & Iooty, 2000; Gonçalves, 2000). O Brasil não fugiu a essa regra e , notadamente nos últimos dez anos, vem, junto com outros gigantes territoriais e populacionais até então relativamente adormecidos (Rússia, China e Índia), atraindo a atenção e a preocupação do capital internacional.

Até recentemente assistiu-se, também, em escala mundial, a uma onda de fusões e aquisições, extraordinária pelo vulto das transações realizadas (Gaughan, 1999), da qual o Brasil não foi uma exceção. Interrompido momentaneamente pelo estouro da bolha dos negócios da internet, novamente esse movimento tomou impulso a partir do início de 2003.

Nesse panorama, avultam a volatilidade dos fluxos de capital e o papel desempenhado pelo sistema financeiro, notadamente, o bancário (Barnet & Cavanagh, 1994; Gonçalves, 2000; Mayer, 1997).

Esse quadro de referência amplo permite levantar questões sob múltiplos enfoques, desde as alinhadas à corrente predominante do pensamento administrativo até aquelas apoiadas em visões críticas, como a teoria do imperialismo (Bourdieu & Wacquant, 1999), o pós-colonialismo (Mignolo, 2003, 2004), as teorias da dominação (Enriquez, 1983), da emancipação (Alvesson & Willmott, 1992; Bokeno, 2003; Durant & Cashman, 2003; Freire, 2001); do poder (Clegg, 1998; Pagès et al., 1990).

Volta-se a discutir o fim da teoria do imperialismo do século XIX e o surgimento de um imperialismo redesenhado (Stompka, 1996), com um Império descentralizado e desterritorializado (Hardt & Negri, 2001), implicando uma nova dialética da soberania nacional; e a interpenetração conhecimento-poder (Bodei, 1986; Deleuze, 1986; Motta, 2004; Smart, 1985), âncora do pensamento de Foucault (Eribon, 1990) e motivo central de trabalhos que trazem novas luzes à teoria da organização (Burrell, 1998; Clegg, 1998; Deetz, 1998; McKinley & Taylor, 1998; Townley, 2001).

Por outro lado, nessa economia globalizada, um dos fatores que mais agregam valor a uma organização é o conhecimento. Stewart (2000) resumiu a questão através de seis constatações:

- O conhecimento está embutido nos bens e serviços.
- O conhecimento substitui ativos e estoques.
- Os maiores dispêndios de capital se dirigem para os ramos intensivos em conhecimento.
- O conteúdo de conhecimento em todo o trabalho tem aumentado.
- O poder tem migrado em direção aos ramos intensivos de conhecimento.
- O capital tem recompensado melhor os mercados intensivos em conhecimento.

Ao se considerar a importância estratégica do conhecimento, tanto para as organizações como para as economias nacionais (Drucker, 1993; Quinn, 1996), deve-se reconhecer, como já apresentado antes, o caráter uno do conhecimento. Mesmo assim, pretende-se privilegiar uma de suas dimensões epistemológicas, o conhecimento tácito, visto ser ele reconhecido como uma vantagem competitiva sustentável (Grant, 1996); uma alavanca para a inovação tecnológica (Howells, 1996); e por desempenhar importante papel na aprendizagem organizacional (Lam, 2000; Spender, 1996).

Vale lembrar, a propósito, que a perspectiva cognitivista na gestão de empresas se vem ocupando quase que exclusivamente com a faceta do conhecimento explícito, em função não só de seu enfoque comportamentalista e objetivista como de sua possibilidade de codificação, com isso negligenciando o conhecimento tácito, pelos vínculos deste com o psíquico. A co-existência dessas duas vertentes é, no entanto, reconhecida nos estudos de cognição organizacional (Porac et al., 1996).

Essa vinculação do conhecimento tácito ao psíquico e ao subjetivo se manifesta notadamente na aprendizagem informal, conceituada como aquela que é predominantemente experiencial e não institucional (Marsick & Volpe, 1999). Por sua vez, essa aprendizagem informal se alicerça em três aspectos da psicologia cognitiva: a aprendizagem incidental, a memória e o desenvolvimento da perícia (“*expertise*”) (Swap et al., 2001). Essa vertente da aprendizagem informal, vista a partir de processos cognitivos individuais, parece ser excessivamente restrita, pois remete a perspectivas de comunicação menos ricas do que aquelas alicerçadas na linguagem e no significado.

Por outro lado, a tentativa de relacionar a influência recíproca entre aspectos culturais e o conhecimento é ainda pouco explorada na literatura (DeLong &

Fahey, 2000; Yanow, 2000), muito embora a interpenetração de cultura organizacional e conhecimento tácito já tenha sido aflorada por Schein (1997). A cultura organizacional também pode ser examinada em seus vínculos com a inteligibilidade (“*sensemaking*”) individual (Harris, 1996) e organizacional (Weick, 1995, 2001), nas quais aflora a importância da experiência, embora o papel do conhecimento tácito na inteligibilidade não tenha recebido tratamento mais aprofundado (Baumard, 1999).

Mesmo quando o desempenho organizacional é visto, do ponto de vista estratégico, como interagindo dinamicamente com modelos mentais cognitivos, estudos recentes não fazem nenhuma referência à cultura (Osborne et al., 2001).

No entanto, a visão de que diferenças de cultura organizacional entre controladora e controlada são importantes para o desempenho organizacional está bem presente na literatura de fusões e aquisições (Cartwright & Cooper, 2000; Lajoux, 1998; Mayo, 2001).

Se esse hiato cultural está sempre presente, em maior ou menor grau, no processo de fusões e aquisições, essa questão toma ainda mais vulto quando da aquisição de uma empresa nacional por uma estrangeira. Contudo, a literatura que contém recomendações sobre como lidar com o choque cultural (Seelye & Seelye-James, 1995) é claramente etnocêntrica e, portanto, inaplicável no contexto das organizações brasileiras, exceto no caso de que se venha a aceitar uma capitulação incondicional à hegemonia da americanização, em um cenário improvável de homogeneização global (Stompka, 1996).

Por outro lado, é necessário considerar a importância do estudos que demonstram a relação entre dimensões da cultura nacional e traços da cultura organizacional (Hampden-Turner & Trompenaars, 2000; Hofstede, 1997, 2001a, 2001b; Trompenaars & Hampden-Turner, 1998), embora haja obstáculos a serem vencidos nesse tipo de pesquisa, notadamente o de conseguir separar as dimensões culturais das não-culturais, como as institucionais (Tayeb, 2001).

Outra dificuldade apontada na literatura remete ao fato de que não se faz uma articulação cuidadosa das dimensões maiores dos estudos transculturais com a realidade da cultura nacional brasileira. A necessidade dessa redução sociológica, que assume um tríplice sentido, já há muito foi apontada por Ramos (1965,1981): como atitude imprescindível para assimilação crítica da cultura importada; como adestramento cultural para habilitar os indivíduos a resistir à

massificação de conduta e às pressões sociais organizadas; e como meio de superação dos moldes institucionais da corrente predominante da ciência social. Mais recentemente, esse problema foi retomado quando se discute o distanciamento entre teoria e prática; e a confrontação entre uma ciência organizacional normal e outra contra-normal (Marsden & Townley, 2001).

Esse alerta leva à necessidade de serem examinados os traços marcantes da cultura brasileira e sua relação com a cultura organizacional das empresas brasileiras, consideradas como tal aquelas que estão constituídas e sujeitas ao aparato legal do Brasil, sejam ou não controladas por pessoas físicas ou jurídicas brasileiras.

Os principais tópicos aflorados nesta Introdução – globalização; fusões e aquisições; cultura; aprendizagem; e conhecimento - serão aprofundados no capítulo seguinte, quando for empreendida a revisão do referencial teórico. Cabe aqui lembrar que mudança, aprendizagem e conhecimento são um só fenômeno; mudar, conhecer, aprender – em suma, viver – é um só processo. Portanto, a segmentação a ser adotada serve apenas para facilitar o entendimento do referencial teórico submetido à revisão, até mesmo para que se possa iluminá-lo sob as diversas óticas.

Não se pretende extrair de tudo isso uma grande teoria abrangente, com pretensão de descrever e explicar o conhecimento em organizações brasileiras controladas por congêneres. Ao contrário, é mais plausível que se venha a alinhar retalhos e fragmentos, que dêem uma explicação parcelada, provisória, temporária e datada (Campos & Costa, 2003b).

De tudo o que foi exposto até agora, surgem duas linhas de inquietação. A primeira delas indaga como e por que a controladora estrangeira afeta o conhecimento tácito na empresa brasileira. Não basta descrever o processo, é necessário averiguar porque isso acontece.

Importa, também, saber se essa influência ocorre diretamente, ou seja, se fatores culturais, psicológicos, sociais, políticos e administrativos presentes na controladora estrangeira agem sobre o conhecimento tácito (dos) brasileiro(s); ou, então, se há uma série de mediações do tipo:

a) fatores culturais, psicológicos, sociais, políticos, administrativos e dimensões da cultura nacional do país de origem da controladora influem sobre a sua cultura organizacional;

b) a cultura organizacional da controladora afeta os fatores culturais, psicológicos, sociais, políticos e administrativos presentes na controlada brasileira; e

c) enfim, a cultura organizacional e essas demais dimensões da controlada interferem nos seus processos de conhecimento.

Uma outra possibilidade a ser considerada é de que o conhecimento da controladora, seja ele explícito ou tácito, afete a cultura organizacional e o conhecimento tácito da controlada brasileira, assumindo-se que aquele conhecimento exerce influência sobre a controlada, tanto no nível individual, na esfera psicológica daqueles que nela trabalham; como no nível organizacional, em suas instâncias administrativas, políticas, sociais e culturais.

Isso remete, inclusive, a uma dificuldade adicional no recorte do problema, vez que o conhecimento explícito é a forma de manifestação que mais reproduz a cultura e, assim, sua presença não pode ser ignorada.

Por outro lado, ao se mencionar a abordagem cultural no exame do conhecimento tácito, é preciso deixar bem claro que isso não implica ignorar as importantes contribuições da psicologia cognitiva, principalmente em aspectos envolvendo a experiência, a perícia, a inteligência prática e a aprendizagem informal (Di Bella, 2001; Herling & Provo, 2000; Marsick & Volpe, 1999; Sternberg & Horvath, 1999; Sternberg et al., 2000).

Parece relevante, também, examinar se essa influência é um fluxo de mão única, no sentido da controladora para a controlada ou se nos depara um fluxo de mão dupla, onde o conhecimento tácito na controlada, a sua cultura organizacional e os traços distintivos da cultura brasileira também afetam a cultura organizacional da controladora, dando respaldo à concepção de alteridade (Enriquez, 1997; Enriquez et al., 1999; Joly, 1996).

A problemática principal do conhecimento nas organizações é o controle, enquanto que a dos estudos sobre poder é a dominação. Portanto, temos que estar permanentemente atentos para sua inter-relação (Clegg, 1996, 1998). Da mesma forma, não se pode esquecer que ambos – conhecimento e poder – afetam a subjetividade dos atores organizacionais, suas experiências (Campos & Costa, 2003b; Deetz, 1998; Escobar, 2003; Francfort et al., 1995; Piotet & Sainsaulieu, 1994; Sainsaulieu, 1997, 2001) e, conseqüentemente, suas formas de conhecer.

Uma outra linha de inquietação diz respeito ao fato de, reconhecendo-nos como brasileiros, preocupar-nos com o estado do conhecimento (dos) brasileiro(s), em função da grande intensidade do processo de desnacionalização do controle das organizações brasileiras, não só na época que ocorreram as aquisições estudadas nesta tese (1997/1998), mas também com o seu recrudescimento recente, notadamente a partir do segundo semestre de 2003 .

Essa questão é reforçada pelo fato de as culturas nacionais dos países desenvolvidos, mormente os ocidentais, considerarem o conhecimento explícito como mais importante e mais nobre, pela sua vinculação como o conhecimento científico, “oficial” (Nunes, 2003; Santos, 2003; Wagner, 2003), do que o conhecimento tácito, visto equivocadamente como local e atrasado em função das formas de sua transmissão (Thompson & Walsham, 2004), em que pese o fato de aquele ser mais facilmente copiado e não se constituir em vantagem competitiva sustentável (Barney, 1997; Grant, 1996).

Assim como as culturas nacionais têm conseguido resistir ao aniquilamento e manter sua identidade e sua vitalidade (Iribarne, 1993; Iribarne et al., 1998), também o conhecimento nacional não se esvai. Porém, pode ocorrer de ele não vir a crescer organicamente ou de não se disseminar e, com isso, não se multiplicar com a velocidade necessária para que os brasileiros consigam fazer de seu conhecimento uma vantagem competitiva na arena global.

Portanto, a questão que se apresenta é:

“Se, como e por que os fatores culturais, psicológicos, sociais, administrativos e políticos presentes na controladora estrangeira podem afetar o conhecimento tácito na controlada brasileira?”

1.2

Objetivo principal

A gestão do conhecimento é um caleidoscópio em permanente mutação. Dependendo da perspectiva pela qual é examinada, ora um aspecto é privilegiado, ora outro assume maior relevância. Isso se aplica mais ainda ao conhecimento tácito, pela dificuldade de ser codificado, de ser transferido e de ser imitado. Nesse campo, os poucos estudos são relativamente recentes (a partir de 1996) e têm sido objeto de atenção quase que exclusivamente nas matrizes corporativas

das empresas multinacionais dos países mais desenvolvidos, onde também são empreendidos os projetos-piloto. Por isso, vários aspectos relacionados às culturas nacionais e organizacionais das controladas locais, bem como outras dimensões do problema (social, administrativa, política) não têm sido suficientemente examinados.

Nosso objetivo principal é:

“Identificar, descrever e explicar o processo através do qual fatores culturais, psicológicos, sociais, administrativos e políticos presentes na controladora alteram a aprendizagem e o conhecimento tácito na controlada brasileira.”

1.3

Objetivos intermediários

Para alcançar esse desiderato, precisa-se endereçar respostas a algumas questões, partindo-se da idéia de que se precisa atacar cada um dos objetivos intermediários para que se possa construir uma descrição e uma explicação do objetivo principal. São eles:

- 1) Conceituar o conhecimento tácito, diferenciando-o do explícito e identificar seus elementos constitutivos.
- 2) Identificar e descrever os processos de aprendizagem e conhecimento organizacional que levam a mudanças comportamentais.
- 3) Identificar traços relevantes das culturas nacionais (holandesa, britânica e brasileira) e organizacionais das empresas focalizadas neste estudo.
- 4) Identificar as relações da cultura organizacional com os mecanismos de poder, com a subjetividade inerente ao relacionamento interpessoal dos atores organizacionais na gestão da aprendizagem e do conhecimento tácito, que mudam comportamentos, voltando o foco para a controlada brasileira.

1.4

Nossas suposições

O nosso contato inicial com a problemática proposta, através do referencial teórico e de experiência pessoal, faz supor que fatores culturais, psicológicos, sociais, administrativos e políticos do país de origem da organização controladora influem no processo de conhecimento, tanto explícito quanto tácito, da controlada.

Destarte, uma controladora holandesa interagiria com as diversas etapas do processo de conhecimento de sua controlada brasileira de forma diferente do que uma controladora britânica ou espanhola, por exemplo.

Essa forma diferente poderia ser atribuível às suas culturas ou aparecer mediada pelos estereótipos (Zaidman, 2000) sustentados pelos executivos da matriz ou pelos expatriados que vieram trabalhar na controlada ou até mesmo pelos executivos da controladas que foram trabalhar na matriz estrangeira e depois retornaram à controlada brasileira.

A princípio, supõe-se que as culturas nacionais dos países mais desenvolvidos, notadamente no Ocidente (Sydänmaanlakka, 2002) não tenham em boa conta o conhecimento acumulado nos países em desenvolvimento, o que não só leva as controladoras estrangeiras a não se interessar pela disseminação do conhecimento tácito, mas também a considerá-lo inferior ao conhecimento explícito, do qual elas detêm ferramentas abundantes e mais atualizadas; ou a percebê-lo como um ruído a ser evitado, em prol da “boa” comunicação organizacional.

Outra suposição presente é a fragilidade e o artificialismo da dicotomia tácito/explicito e a necessidade de se substituir essa visão reducionista e fragmentária por outra, integrativa (Freitas & Leitão, 2004; Rousseau & Leitão, 2004) apoiada conceitualmente na biologia do conhecimento, principalmente em Bateson (1986) e na escola de cognição de Santiago (Maturana & Varela, 2001).

1.5

Delimitação

1.5.1

Quanto ao setor econômico escolhido

Como explicado anteriormente, o interesse do estudo está na inter-relação entre o cultural, o psicológico, o social, o administrativo, o político e o conhecimento organizacional. Dois setores econômicos avultaram, inicialmente, como dignos de atenção: as telecomunicações e os bancos.

As sucessivas trocas de controle, em breve período de tempo – e que continuam ocorrendo - eliminaram as empresas de telecomunicações e fizeram com que a escolha recaísse sobre os bancos que tivessem sido comprados por organizações estrangeiras.

O total de bancos sob controle estrangeiro atingia a 18 (dezoito) dentre os 50 (cinquenta) maiores bancos brasileiros (Exame Melhores e Maiores, 2002, p. 130-131). Porém, se excluídos aqueles que já funcionavam anteriormente à atual onda de aquisições e ao processo de privatização dos bancos estaduais; bem como o caso de controle repartido entre brasileiros e estrangeiros; ou então, o daqueles que não tinham redes de agências (os chamados bancos “de atacado” ou “de andar”), restavam, na época da delimitação, quatro grupos bancários com controladores estrangeiros: um holandês, dois espanhóis e um britânico. Posteriormente, em 2003, um dos bancos controlados por espanhóis (o BBV, Banco Bilbao-Viscaya) foi vendido ao brasileiro Bradesco. Isso aparece evidenciado no levantamento mais recente, quando se passa a encontrar 17 (dezessete) – e não mais 18 (dezoito) - bancos controlados por organizações estrangeiras entre os 50 (cinquenta) maiores bancos brasileiros (Exame Melhores e Maiores, 2004, p. 152-153)

Com isso, o universo de estudo ficou restrito a três bancos, dos quais dois deles serão objeto da pesquisa de campo que alicerça esta tese.

O referencial teórico também fará referência a bancos, mas apenas sob a ótica de suas peculiaridades como organizações econômicas, naquilo que interessa diretamente a este trabalho, como os aspectos ligados a mudança, globalização, fusões e aquisições bancárias, gestão de pessoas, aprendizagem e conhecimento

organizacional, não cabendo, assim, examiná-los sob outras perspectivas ligadas ao sistema financeiro.

1.5.2

Quanto ao tempo

No que tange à dimensão temporal, limitou-se ao período de 1997 até 2004, contemplando a época em que se iniciaram as aquisições dos bancos brasileiros, privados ou estatais, por organizações congêneres estrangeiras. Para tal, será apresentado, em capítulo próprio, uma análise sumária dos fatores culturais, sociais, psicológicos, administrativos e políticos que eram prevalecentes antes da aquisição dos bancos objeto de nosso estudo.

Esse quadro será confrontado com o quadro dominante no final do período pesquisado (2004), ressaltando-se, desde já, a possibilidade de o período delimitado ainda representar uma etapa de transição, uma vez que a literatura sobre fusões e aquisições (Barros et al., 2003; Lajoux, 1998) considera que casos que envolvem organizações de diferentes países demandam mais tempo para sua consolidação.

Cabe, também, lembrar que uma nova onda de aquisições, tendo como principais protagonistas os dois bancos estudados, foi desencadeada a partir do último quadrimestre de 2003, com a compra dos negócios brasileiros do ítalo-francês Sudameris pelo ABN AMRO Real (outubro de 2003) e do britânico Lloyds TSB pelo seu conterrâneo HSBC (fevereiro de 2004). Na medida do possível, procurou-se identificar, circunscrever e evitar enveredar pelo impacto dessas novas aquisições, onde os “adquiridos” deste estudo foram os “adquirentes” desses processos recentes, deixando que outras pesquisas venham a examinar a influência da inversão dos papéis sobre os temores individuais ligados à exploração e à contaminação do conhecimento (Empson, 2001).

1.5.3

Quanto à área geográfica

As entrevistas semi-estruturadas da pesquisa de campo foram feitas em agências bancárias da cidade do Rio de Janeiro. Não se pode, portanto, extrapolar

seus resultados para afirmar que continuariam exatamente os mesmos se fossem feitos nas cidades sedes dos bancos (São Paulo e Curitiba), ou se a pesquisa tivesse sido feita em outra região do Brasil (Norte, Nordeste ou Centro-Oeste). Esse ponto voltará a ser mencionado quando se fizer alusão, no referencial teórico, às culturas regionais (Hofstede, 1997; Schneider & Barsoux, 1997).

1.5.4

Quanto ao campo teórico

Qualquer estudo envolvendo o conhecimento em organizações implica limitações teóricas. Se a vida não separa aprendizagem, conhecimento e mudança, melhor seria abordar o tema sob a ótica de uma axiomática da transdisciplinaridade, com vistas a minimizar o reducionismo (Weil, 1993). Isso seria, entretanto, inviável dentro do escopo desta tese.

Mesmo assim, ao se examinar como se apresenta o conhecimento em controladas brasileiras adquiridas por bancos estrangeiros, a riqueza dos dados evidencia a necessidade de analisá-los com a ajuda da integração de múltiplas perspectivas, tais como a psicológica (notadamente em suas dimensões cognitiva, afetiva e conativa), a social (abrangendo suas facetas antropológica e sociológica), a administrativa e a política, ressaltando-se, de antemão, que, ao ser focalizar mais detidamente esses aportes, não se deixa de reconhecer que outras perspectivas poderiam receber igual tratamento às que foram anteriormente mencionadas.

Por isso, quando o tema permite um grande número de abordagens, a delimitação teórica se dá principalmente pela identificação daquelas perspectivas que não serão privilegiadas no decorrer do trabalho, sem que com isso se venha a negar o caráter holístico do conhecimento. Sempre que necessário para a compreensão das questões levantadas no texto, outras disciplinas podem ser referidas, porém com menos aprofundamento do que as antes citadas.

Assim, em que pese seu valor, esta tese não se irá deter no exame dos aportes históricos, deixando de examinar a riqueza trazida pelo conhecimento (Landes, 1999), a partir das sucessivas revoluções econômicas - comercial, industrial e financeira - que antecederam esta “era do conhecimento”; nem tampouco a importância de Amsterdã ou de Londres - por sinal, sedes das

matrizes dos bancos controladores estrangeiros presentes neste estudo - como os primeiros centros de comercialização do conhecimento (Burke, 2003).

Também não se pretende discutir os aportes teóricos da macroeconomia tradicional para o conhecimento, seja porque os termos “economia do conhecimento” e “trabalhador do conhecimento” quase sempre aparecem como modismos vagos, carecendo de maior rigor na sua conceituação; seja porque não interessou discutir os sistemas da economia política, os fatores clássicos de produção ou os grandes agregados (produto, renda, despesa, investimento, consumo) das contas nacionais.

Apesar disso, é necessário render tributo àqueles que primeiro mostraram, na chamada teoria econômica do capital humano, a importância multiplicadora do fator humano na economia, principalmente por via da educação e da pesquisa (Becker, 1993 [1964]; Schultz, 1973), teoria que deu origem ao estudo da economia dos intangíveis (Lev, 2001).

Com relação aos intangíveis, impossível não considerá-los quando se visa examinar o conhecimento e sua dimensão tácita. Muito pelo contrário, os ativos intangíveis, em diversos níveis de análise – organizacional, grupal e individual – estão presentes ao longo de todo o trabalho, às vezes de forma clara, na maior parte dos casos subjacentes ao que está sendo discutido.

Entretanto, o que se está excluindo de exame são as prescrições e as tentativas práticas para quantificá-los, contabilizá-los e mensurá-los (Antunes, 1999; Bassi & van Buren, 2000; Bontis, 1998; Edvinsson, 1998; Harrison & Walker, 1998; O’Shaughnessy & Sullivan, 1998; Pike et al., 2002; Sullivan, 1998; Sveiby, 2000a; van Buren, 1999).

Já a discussão teórica sobre a tipologia e a característica dos intangíveis e como eles afetam o pensamento microeconômico e administrativo estará sendo revista nas concepções da teoria da firma que se aliam a visões estratégicas, como a teoria da estratégia baseada em recursos (Conner & Prahalad, 1996) e a teoria da firma baseada no conhecimento (Adler, 2001; Grant, 1996, 2002; Huizing & Bouman, 2002; Kogut & Zander, 1996; Spender, 1996, 2002; Spender & Grant, 1996; Sveiby, 2000b; von Krogh & Grand, 2002)

No que concerne à contribuição do pensamento administrativo contemporâneo, algumas disciplinas, como estratégia, gestão de pessoas, comportamento organizacional e teoria de organizações, estão mais presentes no

trabalho; enquanto outras, como a tecnologia de informação e a mercadologia, aparecem só superficialmente, pois é quase impossível aflorar alguns temas do conhecimento organizacional sem menção a elas.

Por fim, algumas áreas estão deliberadamente excluídas, por estarem mais distantes do nosso desiderato: a área contábil-financeira, gestão de produção, logística, administração de ciência e tecnologia. Essa exclusão implica, portanto, limitar drasticamente o estudo da inovação, deixando de fora sua identificação quase automática com a criação do conhecimento, a pesquisa tecnológica e o desenvolvimento de produtos.

1.6

Relevância

Como já foi dito anteriormente, conhecimento, aprendizagem, globalização, mudança, fusões e aquisições, gestão de pessoas, cultura organizacional, culturas nacionais e aspectos transculturais têm sido examinados isoladamente, sem que se tenha suficientemente avançado na descrição de um arcabouço, ainda que fragmentado, que mostre suas influências recíprocas, mormente se adotado um olhar crítico que dê relevo à perspectiva da controlada nacional.

Muito embora alguns poucos estudos de estratégia organizacional ressaltem a importância do conhecimento tácito para a vantagem competitiva sustentável, o tema é praticamente ignorado pelos teóricos da gestão de conhecimento e do capital intelectual.

Em função disso, persiste o hiato de conhecimento entre controladora e controlada, a desconfiança entre as equipes executivas e a animosidade entre os colaboradores, não permitindo que vicejem a confiança, o comprometimento organizacional e o envolvimento com a tarefa. A falta desse tripé confiança – comprometimento – envolvimento prejudica o desempenho da controlada e corrói a competitividade global da corporação controladora. O encurtamento desse hiato só é viável dentro de um quadro que priorize a gestão das relações interpessoais e interinstitucionais (Pinto, 2004).

Esse jogo de “perde-perde” não pode ser encarado seja por uma ótica puramente reguladora e objetivista, pois ela é extremamente empobrecedora; seja porque desconhecer sua dimensão político-ideológica não permitiria tentar trazer à

luz os mecanismos subjacentes de controle e dominação. Muito embora os efeitos da globalização e o discurso sobre eles sejam, na imensa maioria dos casos, vistos, unicamente, pelos olhos dos países desenvolvidos e a partir do interesse exclusivo das controladoras que neles têm suas matrizes, é preciso confrontar criticamente essa visão unilateral e distorcida (miopia, presbiopia, ou meramente “vista cansada”?), dando voz e vez ao exame do conhecimento, da aprendizagem, da mudança e das dimensões da globalização pela ótica da controlada brasileira.

Isso remete ao argumento de que o tema a ser estudado permite abordar os estudos transculturais e do conhecimento através de uma visão crítica do problema.

De um lado instrumental, o tema pode vir a auxiliar os executivos, brasileiros ou estrangeiros, a melhor compreender o fenômeno da alteridade e a complexidade do choque cultural envolvido, podendo, com isso, tirar melhor partido do conhecimento tácito como vantagem competitiva.

Por fim, a descrição e a explicação da influência das culturas nacionais, embutidas nas culturas organizacionais das controladoras estrangeiras, sobre o conhecimento tácito contribuem, ainda que limitadamente, para o avanço da teoria sobre conhecimento organizacional, principalmente se considerarmos a teoria (Bacharach, 1988) como qualquer descrição ou explicação coerente de fenômenos observados ou experimentados; e a construção da teoria como um permanente processo pelos quais os fenômenos representados são gerados, testados e refinados (Gioia & Pitre, 1989).