

6

Conclusões e Recomendações

« Vérité en deçà des Pyrénées, erreur au-delà » (Pascal)

6.1

Conclusões

As conclusões aqui apresentadas remetem, em primeiro lugar, às principais considerações feitas no capítulo introdutório.

Portanto, procuraremos responder:

- às duas linhas de inquietação que foram esboçadas;
- às nossas suposições iniciais;
- aos objetivos intermediários; e
- ao objetivo principal suscitado pela questão levantada.

6.1.1

A primeira inquietação: como e por que a controladora estrangeira afeta o conhecimento tácito na empresa brasileira?

Três caminhos foram apresentados. O primeiro deles marcava a influência direta da controladora estrangeira sobre o conhecimento tácito na empresa brasileira, sem intermediações.

Essa ação tão forte e inequívoca nem de longe se configurou ao longo do trabalho. Não surgiu qualquer evidência de que o fato de uma empresa ser adquirida por uma organização estrangeira tenha, por si só, o condão de alterar o conhecimento tácito coletivo ou dos indivíduos que nela trabalham.

Isso porque o conhecimento tácito está enraizado na experiência individual, incorporado e “encerebrado” no mais íntimo dos indivíduos. O comportamento externo de obediência às normas e às regras codificadas do novo proprietário estrangeiro pode e deve se manifestar de pronto, sob pena de a não conformidade resultar em demissão; já o conhecimento tácito, solidamente ancorado no

recondito do indivíduo, é mais permanente, mais resistente, menos permeável, em grande medida inexprimível.

Mais razão ainda para que isso não ocorra no caso do conhecimento coletivo tácito, que é desenvolvido comunalmente, pelas interações humanas no grupo e na organização (Leonard & Sensiper, 1998), já que ele está mais ou menos completo na mente de cada um dos colaboradores que foram socializados na organização (van Maanen, 1990). Se acreditamos que o conhecimento, como a realidade, é socialmente construído (Berger & Luckmann, 1987; Crotty, 1998), vê-se que não prosperou a primeira alternativa.

Uma segunda alternativa apresenta a questão em três etapas. Na primeira, fatores culturais, psicológicos, sociais, políticos, administrativos e dimensões da cultura nacional do país de origem da controladora influem em sua cultura organizacional. Então, na segunda etapa, essa cultura organizacional da controladora interage com os mesmos fatores, só que no contexto brasileiro, para influir na cultura organizacional da empresa brasileira. Por fim, essa cultura organizacional da controladora e outras dimensões da controladora interferem nos seus processos de conhecimento.

Tanto o referencial teórico trazido a lume nesta tese como os depoimentos analisados trazem fartos elementos em abono de que essa segunda alternativa se afigura bastante plausível, muito embora se possa dizer que estamos apoiados em duas constatações fortes e uma constatação um pouco mais fraca, porém significativa.

Invertamos as etapas para dizer que a cultura organizacional dos bancos, juntamente com outras dimensões – política de gestão de pessoas, contexto institucional-legal, fatores mercadológicos, tecnologia de informação, entre outros – de fato interferem nos processos de conhecimento, moldando-os de tal maneira que, apesar da existência de similaridades, cada qual guarda coisas que são genuinamente suas e que os diferenciam um do outro.

Se a terceira etapa se mostra verdadeira, a segunda também o é. Foram encontrados fatores culturais, sociais, psicológicos, administrativos e políticos no contexto brasileiro que interagem e dialogam, em alguns momentos de forma clara; em outros, de forma mais velada ou latente; com a cultura organizacional da controladora britânica e com a cultura organizacional da controladora holandesa.

No que tange à primeira etapa, os fatores culturais, sociais, psicológicos, políticos e administrativos do Reino Unido e da Holanda certamente ajudam a modelar a cultura organizacional do britânico HSBC e do holandês ABN-AMRO, respectivamente. A literatura apresentada no referencial teórico vai em socorro de nossa afirmativa. O fato de sermos duplamente “estrangeiros” (aos países em questão; e aos bancos e, particularmente, às suas matrizes) permitiu que se arrolasse um número menor de evidências (mas não tão poucas assim, como foi visto anteriormente) sobre as peculiaridades das culturas britânica e holandesa, de suas culturas de negócios e da cultura organizacional do HSBC e do ABN-AMRO.

O terceiro caminho será abordado resumidamente, haja vista nos termos inclinado favoravelmente ao segundo, cujos lineamentos acabamos de expor.

O conhecimento da controladora poderia afetar a cultura organizacional e o conhecimento tácito da controlada brasileira, mais no nível organizacional, em suas instâncias administrativas, políticas, sociais e antropológicas; do que no nível individual, na esfera psicológica, que foi o âmbito menos permeável a essas influências. Ademais, aspectos psicológicos, como a experiência, a perícia, a inteligência prática e a aprendizagem informal mantiveram-se refratários a essa influência externa, sem que isso infirme o argumento de que sejam socialmente construídos; ao contrário, eles têm funcionado como “heróis da resistência” da individualidade e do conhecimento local.

Por isso, podemos afirmar que o terceiro caminho não é a melhor explicação para o que foi especificamente estudado, qual seja o varejo bancário. Fica, no entanto, o caminho aberto para que, caso fossem analisadas as áreas de atacado e tesouraria corporativa, outras fossem as conclusões.

Quanto à questão do fluxo de mão única ou de mão dupla no conhecimento, embora se deva reconhecer que foram coletadas mais evidências de os controladores transferirem, de forma voluntária ou impositiva, conhecimento para as controladas brasileiras, houve, também, um fluxo no sentido contrário.

Embora de intensidade e visibilidade desigual, essa visão da transferência, disseminação e compartilhamento do conhecimento como sendo de mão dupla vem reforçar estudos recentes sobre a questão (Kulkki, 2002). Em nosso trabalho, aparece que os relatórios gerenciais do antigo Bamerindus foram absorvidos e implantados pelo HSBC e transferidos para utilização em outras operações

nacionais do banco. No caso do ABN/ Real, o fenômeno aparece sob três formas: a) pelo envio de brasileiros como expatriados, não só para treinamento na matriz, mas para designações efetivas como executivos em outros países, principalmente nos Estados Unidos e nos demais países latino-americanos onde o ABN-AMRO mantém operação; b) pelo formato e conteúdo da comunicação interna, que passou a ser adotada, com adaptações, por outros países; e c) pela liderança global, dentro do ABN, na comunicação institucional e de relacionamento com clientes e com segmentos específicos (terceira idade; gênero; universitários; empresas éticas; relação com meio ambiente).

6.1.2

A segunda inquietação: o conhecimento local e a cultura brasileira face à onda de fusões e aquisições

No que concerne a essa inquietação – de que a onda de fusões e aquisições fosse tão avassaladora que fizesse soçobrar a cultura brasileira e o conhecimento local – as ilações que podem ser feitas a partir desse trabalho sugerem que isso não ocorre em grandes proporções.

A dimensão tácita do conhecimento está profundamente enraizada no conhecimento local, sendo difícil de separá-los, tarefa não só inglória como equivocada. Tanto os estudos sobre o conhecimento local e global (Kulkki, 2002) como os da alta modernidade (Giddens, 2002) têm se encaminhado para reconhecer a resiliência do conhecimento local.

Quanto ao panorama bancário brasileiro, os temores de que a entrada dos bancos estrangeiros viesse a aniquilar os nacionais mostraram-se infundados. A participação dos bancos estrangeiros foi exatamente a prevista (17%) e daí não passou. Os grandes bancos nacionais, privados ou estatais, não têm suas posições ameaçadas e dois deles – Bradesco e Itaú – são considerados líderes incontestes em tecnologia de informação e automação bancária.

As aquisições do Bamerindus e do Real não trouxeram grande perda de conhecimento local e de capital humano, pois grande parcela dos atuais empregados do HSBC e do ABN/ Real são oriundos dos bancos adquiridos. A drenagem de talento e a perda de conhecimento local se deveu mais à extinção de

grande quantidade de postos de trabalho bancários no Brasil, devido à automação de serviços e à entrada de modernos sistemas e tecnologias.

A cultura brasileira sofreu mais, em função de a globalização cultural ter potencializado o impacto praticamente hegemônico da cultura de negócios norte-americana, com a qual comungam tanto britânicos quanto holandeses.

Com isso, alguns traços permanecem, enquanto outros, subjacentes às culturas organizacionais dos antigos Bamerindus e Real - como o personalismo, o paternalismo, a informalidade - foram sobrepujados por normas e controles rigorosamente estabelecidos, pelo profissionalismo na gestão, pela busca de resultados de curtíssimo prazo, pela obsessão por números e pelo fato de os relacionamentos interpessoais estarem menos intensos e freqüentes.

Em suma, o conhecimento local está preservado, mas, no caso dos bancos estudados, ele perdeu velocidade de disseminação e parte de seu colorido, em função da avalanche de conhecimento explícito e codificado que emana das matrizes, passa pelas sedes brasileiras e se capilariza na rede de agências.

6.1.3

As suposições mantidas e as que foram descartadas ou alteradas

A primeira suposição lançada era de que cinco ordens de fatores do país de origem da controladora – culturais, psicológicos, sociais, administrativos e políticos – influem no processo de conhecimento, tanto explícito quanto tácito, da controlada.

As evidências encontradas confirmam que fatores culturais, administrativos e políticos do país de origem da controladora interagem fortemente com o processo de conhecimento da controlada, através de algumas instâncias mediadoras (culturas organizacionais da controladora e da controlada; e os cinco macrofatores no país anfitrião). Os fatores psicológicos e sociais do país sede da controladora também exercem influência sobre as culturas organizacionais das controladoras, mas isso parece chegar, de forma um pouco mais atenuada, até as controladas brasileiras, pois dependerá da intensidade e qualidade dos relacionamentos interpessoais entre matriz e controlada.

Outra suposição era de que as culturas organizacionais das controladoras interagiriam com o conhecimento das controladas de forma direta ou através de estereótipos dos altos executivos da matriz ou dos expatriados.

Como nosso foco foi o varejo, nele não foi observada a presença de expatriados, o que não exclui sua existência, em pequeno número, em outras áreas, notadamente nas áreas corporativas, como RH, planejamento estratégico e desenvolvimento de negócios; ou nas áreas de atacado, tesouraria corporativa e gestão de ativos.

A repatriação de brasileiros que foram trabalhar na matriz e voltaram só agora acontece no ABN/ Real, mesmo assim fora do varejo. Há expatriados nas áreas corporativas, tesouraria corporativa e atacado.

O HSBC enviou britânicos, cuja maioria já retornou, mas não temos informação de que tenha recebido brasileiros em sua sede. Entretanto, sua Vice-Presidente de RH no Brasil é uma britânica, sucedendo uma brasileira, oriunda da área de RH da Shell brasileira, mas que só permaneceu por pouco mais de um ano. Por se tratar de cargo estratégico no que diz respeito a gestão de pessoas e transmissão de cultura, não se pode descartar a possibilidade de que estereótipos de expatriados em posições-chave terem influenciado no conhecimento organizacional do HSBC.

O ABN já tinha uma estrutura local e seus altos executivos na Holanda se valeram das informações dos executivos locais. A comunicação intensa, aberta e o longo conhecimento do mercado e do país não apontam para a existência de estereótipos entre os seus altos executivos.

O mesmo não pode ser dito do HSBC, que não tinha presença no Brasil e que cometeu alguns erros graves iniciais no que tange a lidar com a cultura local, o que pode ter afetado os processos de conhecimento.

A plausibilidade da suposição parece pequena. Por isso, inclinamo-nos por sugerir que a forma de articulação da cultura da controladora com o conhecimento da controlada se dê fundamentalmente pelos relacionamentos interpessoais entre executivos e profissionais de controladora e controlada, tanto pelo contato face a face, como através do suporte das tecnologias de informação e comunicações, como também pela participação em cursos presenciais, reuniões de trabalho e convenções de negócios.

A terceira suposição afirmava que as culturas nacionais dos países desenvolvidos, como os das sedes das controladoras, consideram o conhecimento tácito como inferior ao explícito, daí porque detêm abundantes ferramentas de captura, armazenamento e disseminação desse conhecimento explícito. Além disso, percebem o conhecimento tácito como um ruído a ser evitado, pois distorce a boa comunicação organizacional. Essa suposição foi amplamente confirmada em seus dois aspectos, através do estímulo ao uso de ferramentas de TI e de telecomunicações e pelo cerceamento, claro ou velado, do compartilhamento da dimensão tácita do conhecimento, como se depreende de toda a análise.

A quarta suposição é a da fragilidade e artificialismo da dicotomia tácito/explicito no conhecimento. Os depoimentos analisados, em vários momentos, suscitam “*insights*” de alguns conceitos preconizados pela escola de cognição de Santiago (Maturana & Varela, 2001) e levam a sugerir a possibilidade de uma perspectiva integradora dos processos de conhecer, aprender e mudar a partir de uma base conceitual fundada na biologia do conhecimento e do construcionismo social. A sugestão de uma continuidade de investigação nessa linha está apresentada na seção de “Recomendações”.

Ainda em relação à insuficiência apontada na visão dicotômica tácito/explicito, estudos recentes sobre gestão de conhecimento propõem que a questão tácito/explicito possa ser enxergada por uma perspectiva integradora onde coexistam e interajam ambas as dimensões (Schultze & Stabell, 2004).

6.1.4

Objetivos intermediários

6.1.4.1

Conhecimento tácito e explícito

O parágrafo anterior já nos mostra a dificuldade de separar o que, em verdade, é só artificialmente separado. Afinal, foi Polanyi (1966) quem, ao cunhar o termo conhecimento tácito, já afirmava que o conhecimento sempre tem dimensões tácitas, variando o grau em que o tácito se manifesta.

Mas, se quisermos conceituar o que é a dimensão tácita do conhecimento, dificilmente conseguiremos fazê-lo através de uma só definição que sirva como

um guarda-chuva conceitual. Juntando a revisão teórica aos elementos mais relevantes que colhemos de nossa análise, chegaremos a vários atributos que permitem diferenciar a dimensão tácita da dimensão explícita.

O conhecimento tácito é aquele que é intuitivo, inarticulado e não verbalizado; e que, às vezes, nem mesmo pode ser verbalizável (Hedlund, 1994). Em nossa análise, vimos que ele se apresenta ligado ao “*insight*”, à intuição, à experiência, ou seja, remete a facetas do conhecimento que nem se consegue explicar totalmente, porque incrustadas nos processos cognitivos e nas capacidades sensório-motoras dos indivíduos; ou profundamente imersas na emoção e no afeto e, dentro de uma perspectiva psicodinâmica, ligadas a processos inconscientes e subconscientes.

Embora quase sempre nos lembremos do conhecimento tácito individual, há um conhecimento tácito coletivo que pode estar embutido nas rotinas organizacionais de tal forma que nenhum indivíduo possa compreender completamente. A isso nos referimos anteriormente na análise, quando citamos percalços em descrever e explicar uma dimensão tão difícil de ser capturada, transmitida, disseminada, mas que é permanentemente usada e compartilhada, sem que os indivíduos estejam se dando conta. Vimos também que ele é socialmente construído e, notadamente, como a qualidade dos relacionamentos interpessoais influi em sua disseminação.

6.1.4.2

Aprendizagem e conhecimento organizacionais integrados à mudança

Se partirmos do que dissemos acima a respeito do conhecimento tácito, muitas vezes não nos damos conta da aprendizagem que está ocorrendo, muito menos de que aprender, conhecer e mudar – como já foi dito e repetido ao longo deste trabalho – são um grande e só processo intrinsecamente ligado à vida, como nos mostram os estudiosos da autopoiese.

Se partirmos de uma perspectiva epistemológica (Schultze & Stabell, 2004) que endossa a dualidade – ou seja, que aceita respostas “ambos, um e outro”, com a coexistência de princípios opostos - e rejeita o dualismo – das taxonomias “ou

um ou outro” - ficará mais fácil ver que os processos de aprendizagem e conhecimento organizacionais não só correm em paralelo como se interpenetram.

Ao longo deste trabalho, notadamente na parte de análise, encontramos o conhecimento individual muito ligado à aprendizagem pela experiência, na dimensão tácita; e à educação e ao treinamento, na dimensão explícita e codificada.

O conhecimento tácito individual também apareceu, a partir das entrelinhas do discurso, através de processos não conscientes, pela aprendizagem implícita (Reber, 1989).

Na mesma linha, em outros casos, apareceu um processo de conhecimento individual fortemente incorporado em reflexos e na repetição de tarefas, o que foi assimilado à aprendizagem pela prática. Em outros ainda, a aprendizagem se manifestava pelo processo de observação ligada à prática.

Porém, quando observamos o conhecimento e a aprendizagem pelo nível organizacional, um fator sobrepõe todos os demais: a interação humana, a qualidade das relações interpessoais. É essa qualidade do relacionamento interpessoal que explica e ilumina as nossas observações sobre a transferência, compartilhamento e disseminação do conhecimento; os processos de aquisição e uso do conhecimento; a aprendizagem emancipadora; a aprendizagem situada e as comunidades de prática; a importância e a quase onipresença das narrativas de histórias organizacionais; os processos formais e informais de mentoria e “*coaching*”; a relação chefe-subordinado; todas as formas e direções da comunicação: formal ou informal, lateral, vertical, transversal, onidirecional; os “momentos da verdade” no atendimento; todas as formas de relacionamento com o cliente.

Podemos, então, delinear a ligação entre os vários elementos, lançando mão não só da psicologia individual como da psicologia social das organizações, na vertente dos estudos de inteligibilidade anteriormente referidos (Weick, 2001). A aprendizagem afeta não só a quantidade como a qualidade do conhecimento. Esse composto cambiante e integrador provoca mudanças de atitudes; e essas atitudes alteradas, interagindo com o contexto, levam a mudanças de comportamento individuais e organizacionais.

Em suma: não há que falar de conhecimento, de aprendizagem, de comunicação, de mudança, se tudo isso não se centrar na riqueza e na diversidade

da interação humana. Isso pode estar disperso e fragmentado no referencial teórico, mas se houve alguma virtude no esforço da análise foi o de se fazer emergir a interação humana para a posição central desse processo.

6.1.4.3

Os traços marcantes das culturas nacionais e organizacionais presentes no estudo

A descrição pormenorizada das culturas organizacionais aparece de maneira vívida no capítulo 4 – Os Bancos.

Por isso, nesta etapa, iremos arrolar os traços distintivos das três culturas nacionais presentes neste trabalho, quer tenham eles se manifestado como tal quer tenham aparecido em conjugação com a cultura organizacional de um dos bancos.

Os traços da cultura britânica que apareceram mais marcadamente foram o conservadorismo; a impessoalidade nas relações; o rigor nos controles; a transparência nas respostas; a agressividade nos negócios; a preocupação com os números e com o lado contábil das organizações; a atenção para o mais rápido retorno dos investimentos; uma postura mais imperial e sabichona na relação com a empresa local; maior distância física pessoal; por fim, uma certa sovinice, mais própria dos escoceses do que dos ingleses.

A cultura holandesa apresentou, dentre outros, os seguintes traços: ausência de formalismo no contato pessoal, mas grande apego formal aos contratos; obediência irrestrita à norma; profissionalismo acima de tudo; sinceridade na comunicação interpessoal; objetividade nas discussões; maior abertura para o diálogo; aceitação do novo; aceitação da diversidade; preocupação com os custos e em evitar desperdícios; interesse pelas causas sociais e ambientais; e, acima de tudo, a procura do consenso, mesmo que, às vezes, em detrimento da velocidade da tomada das decisões.

Por fim, no caso da cultura brasileira, apareceram os traços de: evitação de conflito; flexibilidade; improvisação; falta de disciplina; uma visão elástica do tempo (impontualidade, procrastinação nos trabalhos); falta de preocupação com os números; valorização excessiva do que é estrangeiro; alto grau de distância do poder; personalismo; paternalismo; sensualismo; grande proximidade no contato físico; emocionalidade e afetividade das relações mesmo no ambiente do trabalho.

6.1.4.4

Cultura organizacional, conhecimento e poder

O inter-relacionamento da cultura organizacional com os mecanismos de poder, com a subjetividade inerente ao relacionamento interpessoal dos atores organizacionais na aprendizagem e no conhecimento, parece ocorrer calcado em duas importantes práticas que se sobrepõem: a de gestão de pessoas e a de comunicação interna, ambas, por sua vez, sustentadas na ideologia.

Em vários momentos da análise, notadamente quando era mencionado o uso das avaliações de desempenho e da remuneração e dos incentivos monetários, emergiam as práticas de divisão e de hierarquização a que Foucault (1983) reiteradamente se refere no âmbito institucional e que Townley (2001) transpôs, estendeu e comentou com argúcia. Nos casos aqui examinados, esses mecanismos se espalharam para além de seus campos mais específicos para influir forte e claramente sobre os processos formais aceitos e incentivados de treinamento e desenvolvimento de pessoal e sobre as políticas de carreira e promoção.

A comunicação interna está mais presente no ABN/ Real do que na operação brasileira do HSBC naquilo que nos interessa: a veiculação e o reforço dos valores organizacionais. Integração, respeito, profissionalismo e trabalho de equipe – os quatro valores básicos do ABN-AMRO em todo o mundo – aparecem onipresentes em todas as agências, nos crachás dos colaboradores, nos sites oficiais do banco, servindo sutilmente para uma responsabilização conjunta e permanente pelos resultados que a organização quer alcançar.

Os indivíduos se dão conta que aprendem pelos conteúdos explícitos veiculados nos manuais e nos sistemas e somente os mais atilados conseguem perceber que há uma ideologia que está permanentemente instilando, nos casos em pauta, produtivismo, meritocracia, submissão à autoridade; disciplinando mentes e corpos, estabelecendo controles, dando incentivos; vigiando e punindo. Esse papel da ideologia é reforçado por uma propositada sobrecarga de informações e de trabalho, fazendo que o tempo atue em favor do esquecimento – e não da lembrança - e, com isso, moldando o conhecimento e tentando, a todo preço, domesticar a aprendizagem.

6.1.5

Lições úteis aos executivos

O referencial teórico e a análise das evidências desta pesquisa permitem apresentar algumas sugestões de ordem prática que possivelmente possam contribuir para que os executivos de empresas brasileiras evitem alguns percalços que foram identificados ao longo deste trabalho e, com isso, as organizações onde trabalham possam estar melhor aparelhadas para enfrentar, com êxito, os desafios das fusões e aquisições e do processo de internacionalização, sem afetar negativamente o conhecimento organizacional.

Para tal, reunimos aportes trazidos pelos diversos tópicos examinados que apontam para cuidados a serem observados na aquisição de empresas estrangeiras.

As contribuições mais recentes da cultura organizacional, em sua vertente mais tradicional, alertam contra o que chamam de “casamentos apressados” entre as empresas (Deal & Kennedy, 1999). Para evitá-los, a globalização nos mostra que o contexto transcultural precisa ser incorporado ao planejamento em qualquer nível. Já os estudos de fusões e aquisições indicam a necessidade de aumentar substancialmente a preocupação com os indivíduos e com as culturas (nacionais, organizacionais, ocupacionais, grupais) em todas as etapas do processo e não apenas durante a diligência que antecede a aquisição.

A interação humana é o fundamento dos relacionamentos interpessoais que são possibilitados pela comunicação e pela linguagem. O conhecimento organizacional, bem como a sustentação de uma cultura organizacional que lhe seja propícia, tem seus alicerces em uma comunicação factual, freqüente, no tempo apropriado e com visibilidade. Por isso, não se devem medir esforços para que as fusões e aquisições contem com uma estratégia e um monitoramento permanente do processo de comunicação, sem cerceamento dos contatos face a face, que, ao contrário, devem ser estimulados, com vistas à disseminação do conhecimento, reconhecendo-se, de antemão, que ele não pode ser controlado e domesticado.

Ainda no que concerne ao conhecimento, fica demonstrada a impossibilidade de a dimensão tácita ser totalmente apreendida pelos processos organizacionais, mostrando, em conseqüência, as limitações à pretensão de uma gestão abrangente do conhecimento. Portanto, os executivos, ao se lançarem em

projetos de gestão do conhecimento, devem estar cientes de que poderão conseguir avanços pontuais na gestão de algumas fases do ciclo do conhecimento, notadamente quanto à sua dimensão explícita, sem que, com isso, se consiga o domínio completo do conhecimento em todas as suas etapas, dimensões e instâncias.

6.1.6

Respondendo ao objetivo principal

Tudo o que foi anteriormente exposto nos leva a uma conclusão sucinta e geral, juntando nossas inquietações, as suposições que não foram abaladas e os comentários sobre os objetivos intermediários.

A aprendizagem e o conhecimento tácito nas áreas de varejo das operações brasileiras dos bancos HSBC e ABN-AMRO/ Real se dão por instâncias sucessivas e inter-relacionadas de interações humanas, intra-organizacionais e interorganizacionais.

Fatores culturais, sociais, psicológicos, administrativos e políticos interagem fortemente com a cultura organizacional das matrizes do britânico HSBC e do holandês ABN-AMRO.

A cultura organizacional das matrizes interage com toda a gama dos macrofatores no contexto brasileiro, notadamente os culturais, sociais, psicológicos, administrativos e políticos, influenciando, destarte, a cultura organizacional das controladas. Esse inter-relacionamento se dá pelos relacionamentos interpessoais, através de contatos face a face, pela mediação das tecnologias de informação e de telecomunicações e pela participação em atividades comunitárias formais, como programas presenciais de treinamento e desenvolvimento, participação em reuniões e grupos de trabalho e contatos mantidos em congressos e convenções internas.

Por fim, a cultura organizacional das controladas interage com o conhecimento e a aprendizagem organizacionais novamente através da qualidade e da variedade infinita dos relacionamentos interpessoais e de alguns instrumentos específicos, ideologicamente constituídos, notadamente a gestão de pessoas e a comunicação organizacional.

O que foi exposto acima não implica que o processo se dê em mão única. Há sintomas consistentes de que cada vez mais esse processo precise ser examinado por uma perspectiva integradora que contemple redes de conhecimento ou estruturas cognitivas.

Isso nos faz fechar, lembrando que essas conclusões são, pela sua própria natureza, provisórias, fragmentadas, datadas e, portanto... inconclusas (Campos e Costa, 2003b), como é todo o conhecimento humano, inclusive o científico (Demo, 1997).

6.2

Recomendações

O desenrolar da apresentação deste trabalho mostra que as conclusões são essencialmente provisórias, não só pela natureza do estudo de caso múltiplo, de abordagem qualitativa, mas também pelas possibilidades que permanecem em aberto e derivam dos inúmeros fatores que interagem na tessitura do conhecimento organizacional.

À medida em que se trilham as diversas veredas desta tese, seja no exame do referencial teórico seja na análise dos resultados da pesquisa de campo, surgem inúmeras possibilidades de estudos que venham a trazer novas luzes e aprofundar os muitos temas que foram insuficientemente explorados.

Essas recomendações são de duas ordens. A primeira delas, que nos parece permitir um maior avanço teórico para todo o campo do estudo do conhecimento é, a partir das lacunas e das insuficiências encontradas nas conclusões, sugerir a possibilidade de uma perspectiva integradora do conhecimento, da aprendizagem e da mudança, com base em conceitos fundados na biologia do conhecimento e no construcionismo social. A primeira subseção (6.2.1) desenvolve brevemente esta recomendação maior.

6.2.1

Em busca de uma perspectiva integradora

Em vez de esbarrarmos na visão predominante, que apareceu quase hegemonicamente ao longo da análise, reduzindo e fracionando o conhecimento,

seria interessante incorporar novas contribuições, que requerem uma fundamentação epistemológica mais abrangente (Freitas & Leitão, 2004).

Em primeiro lugar, é preciso reconhecer, no que tange a um possível aporte conceitual da biologia cognitiva, que a transposição da teoria dos sistemas vivos e da abordagem cognitiva a ela acoplada para o campo humano-social ainda está em fase incipiente de desenvolvimento, não se configurando, ainda, como um quadro de referência teórico. Contudo, essa nova episteme sugere “*insights*” enriquecedores da análise do fenômeno do conhecimento. É mais um sentimento do autor, aflorado ao longo do trabalho de análise, que aqui se deixa como sugestão de linha de pesquisa.

Sabemos que ainda há um caminho a trilhar para que os aportes conceituais da teoria dos sistemas vivos sejam elucidados no campo humano e social e, em um segundo momento, para que comecem a constituir um novo referencial teórico para análise de fenômenos complexos como o conhecimento, considerando, inclusive, a afinidade entre esses estudos e o construcionismo social.

Essa visão de que a realidade é socialmente construída (Berger & Luckmann, 1987) é fundamental para que avance o entendimento do ser humano sobre seu próprio conhecimento. O construcionismo social enfatiza o quanto a interação humana modela o modo pelo qual vemos e sentimos as coisas, sejam elas concretas ou abstratas e, com isso, configura a visão do mundo de cada um (Crotty, 1998).

Os seres humanos não têm acesso direto a uma realidade externa que seja singular, estável e totalmente inteligível. Todo o nosso entendimento é contextual, é forjado pelos relacionamentos interpessoais e é necessariamente limitado (Neimeier, 1993). Portanto, o que se propõe é algo que, de antemão, reconhece ser limitado e modesto, porque o que se quer é colocar em marcha a construção de um conhecimento mais integrador sobre a realidade, mas não a construção da própria realidade (Patton, 2002).

6.2.2

Outras recomendações

Sem que, de longe, se tenha a pretensão de esgotar as alternativas, arrolamos algumas outras vertentes de estudo, de menor monta, que sugerimos empreender.

Passa-se a fazer uma breve resenha de cada uma, com os seus motivos inspiradores.

6.2.2.1

Empreender estudo de caso do outro controlador estrangeiro (Santander)

Apesar dos percalços havidos (Apêndice 3) na tentativa de incorporar a este estudo o banco Santander, é forçoso reconhecer que o trabalho ganharia muito se tivesse contado com ele entre os casos examinados.

Acreditamos que o Santander, sob muitos aspectos, ajudaria a generalização teórica do estudo de casos, conforme preconizada por Yin (2003), pelo seu possível contraste com HSBC e ABN/ Real. A cultura espanhola parece estar mais distante da britânica e da holandesa do que estas entre si. Portanto, poderia ensejar o teste da aplicação das dimensões preconizadas por Hofstede (2001a) e/ou por Trompenaars & Hampden-Turner (1998) para distinguir as culturas nacionais e seu impacto quando em contato com a cultura brasileira e a cultura organizacional de um banco brasileiro. Afinal, foram encontradas poucas evidências dessas dimensões, embora não se lhes negue a importância se outro fosse o conjunto de bancos em análise.

Não se trataria, então, apenas de agregar ao estudo “mais uma” cultura organizacional, mas a de uma empresa estatal de grande porte adquirida por um banco familiar estrangeiro. Com isso, ganharia o estudo com o exame mais profundo do impacto das privatizações e com a análise de um choque cultural que, possivelmente, teve dimensões e repercussão maiores do que os casos aqui estudados, com seus corolários prováveis sobre o conhecimento organizacional.

Seria, também, a oportunidade de estudar o efeito reverso do controle acionário sobre o conhecimento. Aqui se viu a saída das famílias Faria e Andrade Vieira, substituídas pelos controladores, anônimos e profissionais, de bancos estrangeiros. Seria a oportunidade de contrastar esses achados com a análise da tomada de controle de um banco estatal brasileiro por um banco espanhol familiar (a família Botín controla o Santander).

Fica a sugestão para um outro pesquisador que encontre o caminho adequado do acesso ao Santander. Outro pesquisador, outros “*gatekeepers*”, outro

momento, outro “*rapport*”. Como se trata de banco espanhol, nada melhor do que parafrasear o filósofo Ortega y Gasset: “eu sou eu e minhas circunstâncias.” Eu e minhas circunstâncias não logramos êxito, o que não impede que outro, com suas circunstâncias, tenha melhor sorte e empreenda um frutífero trabalho.

6.2.2.2

A internacionalização das empresas brasileiras e o conhecimento de controladas estrangeiras

Parece ser um veio promissor fazer-se um estudo simétrico deste a que nos propusemos. Aqui se partiu do fato de empresas estrangeiras terem adquirido empresas brasileiras. Existem casos de bancos brasileiros terem comprado as operações de bancos estrangeiros no Brasil; já se tinha mencionado o caso recente de o Bradesco ter comprado as operações do espanhol BBV (Banco Bilbao-Vizcaya) e há o caso, descrito por Barros & Souza (2003), da compra, pelo Itaú, em 1995, do Banco Francês e Brasileiro, até então controlado pelo francês Crédit Lyonnais.

Esses casos, malgrado possam ser estudados comparativamente, não apresentam a simetria de que se falou no parágrafo anterior, pois foram operações, subsidiárias ou controladas adquiridas de estrangeiros no território brasileiro. Serviriam mais para examinar como duas culturas organizacionais bancárias fortes e já estudadas, como as do Bradesco (Segnini, 1990) e do Itaú (Barros & Souza, 2003), ao adquirirem operações de bancos estrangeiros no Brasil, afetaram o conhecimento organizacional dessas entidades compradas.

A simetria que certamente geraria estudos mais provocadores se deslocaria do mercado financeiro para examinar o impacto sobre o conhecimento organizacional das aquisições recentes feitas por grandes organizações brasileiras em seu processo de internacionalização. Estudos de casos, isolados ou múltiplos, que envolvessem a aquisição das empresa de construção portuguesa Bento Pedroso pela Norberto Odebrecht; de operações do grupo argentino Pérez Companc pela Petrobras; ou da norte-americana Ameristeel pelo grupo siderúrgico Gerdau certamente fariam avançar respostas às indagações sobre o impacto da internacionalização sobre o conhecimento, além de, nas aquisições citadas, levantar outras implicações nem remotamente contempladas neste

trabalho, como, por exemplo, o quanto a lusofonia contribui para unir ou separar o conhecimento de brasileiros e portugueses; o impacto da rivalidade entre brasileiros e argentinos e as considerações geopolíticas sobre a hegemonia sul-americana como complicadores no compartilhamento do conhecimento; e, por fim, o que é “ensinado” e “aprendido” quando se controla operações em um país cuja cultura de negócios é avassaladoramente hegemônica no mundo.

Duas barreiras, entretanto, se afiguram relevantes para que se explore essa vertente, embora não sejam inexpugnáveis. A primeira é que, por se tratarem de operações no exterior, seria mais crível que a pesquisa fosse encetada por “*insiders*”, o que poderia levar a um estudo eminentemente pragmático, perdendo seu interesse científico, caso não fossem previamente estabelecidos adequados vínculos de parceria entre pesquisadores acadêmicos e “*gatekeepers*” da organização brasileira controladora. A outra barreira a ser superada é a de como suscitar o interesse pelo tema para que estudos pudessem ser desenvolvidos por pesquisadores locais. O caminho para contornar a dificuldade parece ser a sementeira e o fortalecimento de parcerias internacionais, notadamente pelo intercâmbio em congressos acadêmicos.

6.2.2.3

Quatro variações sobre o mesmo tema da tese: 1ª. – focar as áreas de atacado e tesouraria corporativa, e confrontá-las com a rede de varejo

Como era esperado, o varejo bancário está mais solidamente ligado ao conhecimento local e é um baluarte de resistência, embora muitas vezes desarticulada, às investidas da cultura organizacional do controlador estrangeiro e aos traços nela embutidos da cultura nacional da matriz.

No processo de internacionalização do setor bancário, a decisão de se expandir além-fronteiras é, às vezes, tomada em função de acompanhar seus grandes clientes corporativos na matriz ou de não deixar espaço livre para um concorrente doméstico que se lançou antes nesse processo (Erramilli, 1991; Seth et al., 1998; UNCTC, 1987) Isso afeta as áreas de atacado, que podem ser mais permeáveis a fatores culturais e podem sentir o impacto diferente, em intensidade e variedade, de fatores políticos e sociais sobre os processos de conhecer,

aprender e mudar dessas áreas. Quanto aos fatores de ordem psicológica, vale investigar se eles funcionam da mesma forma no atacado e no varejo ou se a maior proximidade da cúpula afeta a configuração desses fatores.

No que tange à tesouraria corporativa, aplicam-se as mesmas observações feitas com relação ao atacado. Acresça-se, além disso, que a velocidade e a abrangência dos fluxos internacionais de capital parecem indicar que as tesourarias corporativas das controladas locais funcionem como tentáculos da cabeça dessa função na matriz, trocando com mais intensidade conhecimento técnico especializado através de uma comunicação onidirecional mediada por suportes avançados de tecnologia de informação e comunicação. Esse conhecimento precisa ser preservado a todo o custo e sua imitação, inevitável (Pires & Marcondes, 2004), tem que ser adiada o máximo possível. O conhecimento local certamente se manifesta nessa área de forma diferente do que no varejo, com ênfase provável na função de adaptação das necessidades globais de agilidade e eficácia de tesouraria às restrições e peculiaridades do aparato institucional-legal de cada país.

Pelo que foi exposto acima, é de se esperar, também, a presença de expatriados nessas áreas, o que não ocorreu quando de nossa pesquisa de campo no varejo bancário.

6.2.2.4

Quatro variações sobre o mesmo tema: 2ª – focar as culturas corporativas das sedes brasileiras dos bancos e compará-las com suas áreas de varejo

As redes de varejo do ABN/ Real e do HSBC no Rio de Janeiro não estão no centro nevrálgico das decisões, como nunca estiveram no passado, no tempo do antigo Real e do Bamerindus. Assim, o impacto de decisões tomadas nas matrizes de Amsterdã e de Londres já chega a elas de forma mais atenuada do que nas áreas corporativas de São Paulo e Curitiba, respectivamente.

Vale, portanto, averiguar a natureza e a extensão desses impactos sobre o conhecimento organizacional dos bancos controlados, confrontando as sedes locais com a rede de agências. Não será total surpresa se o choque cultural tiver sido maior e alguns de seus efeitos persistam até hoje nas sedes, até mesmo em

função do laços afetivos com os antigos controladores familiares e pelo fato de a emoção não poder ser analisada em separado de todos os outros aspectos do conhecimento humano, individual ou coletivo.

6.2.2.5

Quatro variações sobre o mesmo tema: 3ª. – O efeito das culturas regionais sobre os processos de conhecer, aprender e mudar

No mesmo diapasão, caberia verificar em que medida os achados desse trabalho são influenciados pelo fato de a pesquisa de campo ter sido realizada com escalões gerenciais de agências de varejo no Rio de Janeiro.

Em que medida as conclusões que aqui chegamos discrepariam se a escolha de gerentes fosse em Porto Alegre ou em Fortaleza? Qual o peso no conhecimento organizacional, por exemplo, de um fator social, como a presença maior de descendentes de imigrantes alemães e italianos no sul do Brasil?

Ou, no caso específico do HSBC, se os gerentes de agências fossem de Curitiba, onde ele é “o banco” da cidade? Ou no caso de Recife, qual o sentimento quando o ABN, além da compra do Real, arremata, também, a privatização do banco estadual Bandepe: seria uma terceira invasão holandesa disfarçada?

6.2.2.6

Quatro variações sobre o mesmo tema: 4ª. – O efeito das subculturas organizacionais do varejo no conhecimento: áreas negociais vs. retaguarda das agências

No capítulo anterior, a análise evidenciou o conflito entre as atividades de retaguarda e as atividades negociais dentro da agência bancária. Isso é corroborado em estudos recentes que discutem a perspectiva das organizações de aprendizagem nos quatro maiores bancos britânicos (Harris, 2002a).

O menor prestígio das atividades de retaguarda, seu status rebaixado, suas possibilidades coartadas de carreira, o fato de serem enxergadas como meramente reativas provocam pequenas guerras intestinas permanentes nas agências bancárias, levando ao seccionamento, proposital ou não, dos fluxos de comunicação com as chamadas atividades negociais ou de relacionamento. Como

este trabalho não abrangeu os responsáveis por essas atividades (gerentes administrativos, gerentes de suporte, tesoureiros de agência), o tema do conflito foi apenas afluído pela perspectiva dos gerentes de relacionamento.

Seria interessante examinar como esse conflito se desdobra na arena do conhecimento, onde essas duas facções se digladiam, uma – as atividades de retaguarda – armada com suas alianças com as funções de TI e de auditoria; e a outra – a área comercial – munida do conhecimento direto oriundo do atendimento e do relacionamento com os clientes.

6.2.2.7

Estratégias de conhecimento e culturas de negócios: comparando bancos com indústrias

Uma linha promissora de pesquisa seria comparar as estratégias de conhecimento e as culturas de negócios de bancos controlados por estrangeiros com outros ramos de atividade, notadamente as indústrias que também foram compradas por estrangeiros na mesma onda de fusões e aquisições (1997/1998).

O tema palpitante da inovação e sua ligação estreita com a criação de novo conhecimento não foi abordado nesta tese, embora haja alguns poucos trabalhos internacionais (Pennings & Harianto, 1992) e brasileiros (Pires & Marcondes, 2004) que discutem a inovação bancária, malgrado haja fortes evidências no sentido de que ela é extremamente frágil, por ser fácil e rapidamente copiada pelos competidores. Seria importante confrontar essa peculiaridade com os estudos de inovação no meio industrial e verificar o quanto a inovação em outros setores econômicos pode vir a assegurar maior permanência das vantagens competitivas. Isso levaria também a que fosse abordada a discussão da proteção da propriedade intelectual e dos ativos intangíveis, mais claramente delineada no âmbito industrial do que no bancário.

O tema momentoso das redes de relacionamento, das teias e redes de conhecimento, das alianças estratégicas, também permitiria confrontos interessantes entre bancos e indústrias - anteriormente nacionais - que foram adquiridos por organizações estrangeiras.

6.2.2.8

Gestão internacional e o papel dos expatriados

Embora os executivos e profissionais expatriados tenham sido mencionados, de passagem, neste estudo, não foram analisados mais detidamente seu papel e importância, porque não foram encontrados no varejo bancário. Com isso, ficou de fora um caminho difícil, mas instigante, de comparar holandeses, britânicos e – por que não? – espanhóis que vieram trabalhar nos bancos controlados brasileiros e se discutir em profundidade como o conceito de alteridade (Enriquez, 1999; Joly, 1996), no contexto da globalização, afeta o conhecimento organizacional.

Isso permitiria comparar o impacto de diferentes estratégias de utilização dos profissionais estrangeiros transferidos, seja no que concerne ao horizonte temporal de permanência seja quanto à missão e ao perfil desses profissionais. O caminho inverso, o da transferência de executivos brasileiros para trabalhar na matriz estrangeira ou em outros países também suscita questões relevantes quanto à disseminação do conhecimento, trazendo pistas para um melhor entendimento da complexa articulação e interpenetração de fatores culturais, políticos, sociais e psicológicos no conhecimento organizacional das empresas transnacionais.

6.2.2.9

A condição feminina, o conhecimento e a carreira das gerentes nos bancos controlados por estrangeiros

Se remontarmos à estatística descritiva sumária da escolha dos gerentes entrevistados, verifica-se que 59% dos entrevistados eram mulheres (13 em 22), percentual maior do que o encontrado no quadro de total de empregados do ABN/Real, onde já representam 51% de todo o contingente do banco. Os seis gerentes gerais ou principais entrevistados estavam igualmente divididos entre mulheres e homens.

Em várias passagens das entrevistas com essas 13 gerentes, deparamo-nos com temas ligados à condição feminina no trabalho: carreira dupla na família e transferências de domicílio; dupla jornada no trabalho e no lar; grande número de matrimônios entre bancários do mesmo banco ou de bancos diferentes;

discriminação nas tarefas profissionais por parte dos colegas homens; o cuidado com os filhos pequenos interferindo nas possibilidades de autodesenvolvimento; e até mesmo a insinuação de que a beleza e as armas da sedução poderiam ser propulsoras de ascensão profissional.

Alguns desses temas específicos encontram respaldo em trabalhos voltados para a realidade francesa (Belle, 1994; Perreault, 1994) ou norte-americana (Calás & Smircich, 1999), mas há um verdadeiro deserto de pesquisas que contemplem o conhecimento das mulheres ocupantes de cargos de gerência média (como são os cargos gerenciais de varejo bancário) em empresas de países em desenvolvimento frente ao choque cultural da aquisição de suas empresas por organizações estrangeiras. Uma única exceção é o trabalho de Segnini (1998) sobre o trabalho bancário feminino, porém enfocando mais a educação e qualificação formal do que o conhecimento e a aprendizagem nas organizações bancárias.

Não encontramos menção ao tema em boas resenhas dos estudos culturais (Frow & Morris, 2001) ou dos estudos feministas (Olesen, 2001). Uma pesquisa qualitativa com base em entrevistas com mulheres gerentes em agências bancárias pode trazer uma luz diferente aos temas de conhecimento e identidade feminina (Minnich, 1990).

6.2.2.10

Estudo comparativo entre a aquisição do Real pelo ABN AMRO (1998) e a aquisição do Sudameris pelo ABN/ Real (2003)

As entrevistas feitas com os entrevistados do ABN/ Real ocorreram seis meses depois de o Sudameris ter sido comprado. Os depoimentos dos entrevistados denotavam, ainda, ansiedade e preocupação. Surgiram críticas à condução do processo de concentração das agências Sudameris e à possível perda de um volume significativo da base de clientes. A falta de informações concretas suscitou opiniões de que o ABN/ Real estava se desviando de um dos seus quatro valores fundamentais: o do respeito.

Na verdade, houve um número significativo de demissões, bem mais no Sudameris do que no ABN/ Real, em função da superposição geográfica das agências e da similaridade de clientes e linhas de produto.

Cerca de um ano e meio depois de transcorrida a aquisição, é provável que caibam pesquisas para verificar como o conhecimento organizacional do ABN/Real foi transformado pela incorporação do Sudameris.

6.2.2.11

Estudos críticos: a visão dos excluídos – os demitidos

Abordamos, no capítulo da Metodologia, as razões porque tivemos que abandonar nossa idéia inicial de entrevistar ex-gerentes dos bancos Bamerindus e Real que foram demitidos de suas organizações até um ano depois de a aquisição ter sido consumada.

Pesquisadores interessados em estudos críticos poderão contornar as dificuldades apontadas por nós e conseguir acesso às listas dos demitidos juntos ao sindicato de trabalhadores e entrevistar essas pessoas. Uma visão mais crítica por certo revelará aspectos ideológicos e fatores políticos que esta pesquisa não captou e que enriquecem a discussão sobre os fundamentos desse processo indissolúvel de conhecer, aprender e mudar.

6.2.2.12

Os diferentes tipos de resistência à mudança vistos pela ótica da linguagem dos gerentes

Uma linha de pesquisa interessante ligaria o conhecimento organizacional com a discussão sobre que tipo de interação humana se dá quando as pessoas manifestam resistência ou à própria aquisição ou às alterações percebidas (ou suspeitadas) na cultura organizacional após a aquisição pelo controlador estrangeiro.

Coerentemente com a visão do construcionismo social (Berger & Luckmann, 1987), da pragmática da comunicação humana (Watzlawick et al., 1981) e da inteligibilidade (Weick, 1995, 2001), a resistência é função da realidade socialmente construída onde alguém vive e, conforme a natureza dessa realidade, a forma de resistência irá variar.

Seguindo o artigo de Ford et al. (2002), os quadros de referência que estão subjacentes a essa resistência são o da complacência, em função do sucesso

passado; o da resignação, em função do fracasso passado atribuído a si e ao que lhe é próximo; e o do cinismo, também em função do fracasso passado, mas atribuindo responsabilidade ao contexto e/ou a outrem, além de estar revestido de um caráter de imutabilidade.

Não foi explorado neste trabalho se o esquema teórico de Ford et al. (2002) se aplica ao nosso estudo de caso múltiplo, examinando se as assertivas dos gerentes do ABN/ Real tendem a um dos três tipos, enquanto que os do HSBC tendem para outro, por exemplo. Ficaria para outra pesquisa examinar se o fato de ser comprado significa, em si mesmo, um fracasso; o enquadramento dos discursos dos gerentes de varejo de cada banco na complacência, na resignação ou no cinismo; e quais as implicações que esses discursos de resistência têm sobre o conhecimento e a aprendizagem.