

**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

EMÍLIA HIRATUKA

**TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO EM UMA FUSÃO ENTRE
DUAS EMPRESAS – UM ESTUDO DE CASO**

São Paulo
Dezembro/2009

**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

EMÍLIA HIRATUKA

**TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO EM UMA FUSÃO ENTRE
DUAS EMPRESAS – UM ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada à Escola Politécnica
da Universidade de São Paulo para a obtenção
do Título de Especialista em Gestão de
Tecnologia da Informação.

ORIENTADOR: Prof. Davi Nakano

São Paulo
Dezembro/2009

AGRADECIMENTOS

Agradeço a toda minha família, por compreender a minha omissão como esposa e mãe durante o período que durou a especialização e principalmente pelo apoio nos momentos mais árduos desta jornada.

A todos os amigos e colegas de estudo, que contribuíram de alguma forma durante estes dois anos de estudo.

Agradeço a todos os professores da Vanzolini pelo conhecimento adquirido durante o curso e em especial aos professores Davi Nakano e André Fleury, meu orientador e professor de TCC respectivamente, os quais tornaram possível a concretização deste trabalho.

RESUMO

Para muitos autores, como Drucker (1993) e Toffler (2003), o recurso mais importante de uma instituição é o conhecimento. Sendo assim, em qualquer fusão entre duas empresas esse item não pode ser descuidado, pois pode ser até a causa do insucesso de um empreendimento de tal natureza. Deve-se planejar a transferência de conhecimento de forma a garantir que as pessoas que são detentoras desses conhecimentos – em sua maioria tácitos – os passem para as pessoas certas. Eles devem ser cuidados para que não se percam neste processo de fusão, já que o ambiente se torna incerto, com muitas mudanças e até saídas de pessoas que não se adaptaram a nova organização.

O objetivo deste trabalho é levantar os principais problemas enfrentados pelos envolvidos e extrair sugestões de melhorias no processo de transferência de conhecimento no cenário de uma fusão entre duas instituições financeiras de grande porte, mais especificamente em uma superintendência técnica, sempre comparando com a literatura apresentada.

O método utilizado foi o estudo de caso. Para atingir o objetivo proposto foram realizadas entrevistas estruturadas a nove profissionais das duas empresas fusionadas e com cargos diferentes.

O resultado das entrevistas coincide exatamente com o que defendem todos os autores pesquisados para este trabalho. O principal motivo das dificuldades na transferência de conhecimento, são as pessoas, seja pela ou falta de integração, ou pelas diferenças culturais ou mesmo pelos sentimentos de orgulho e competição, por originarem de empresas importantes com o perfil sempre de compradores e nunca de comprados.

As sugestões extraídas das entrevistas na sua maioria se encaixam dentro da gestão de pessoas ou *BtoE*, como por exemplo, dar foco na preparação dos gestores para enfrentar a situação específica de fusão dessa magnitude, além de uma diretriz única aos gestores sobre a metodologia processual, ou sobre gestão de pessoas. Outra sugestão foi preparar um espaço físico para que acomode toda a equipe unida. Concluindo, existem muitos problemas a serem sanados, porém pode se vislumbrar um caminho positivo em que as diferenças culturais sejam aditivas e não o contrário, só depende de como a empresa fusionada encare essa oportunidade.

Palavras Chaves :

Gestão do conhecimento. Transferência de conhecimento. Fusão.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE QUADROS

LISTA DE SIGLAS

GLOSSÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1. Apresentação do Problema	10
1.2. Objetivo do Trabalho	10
1.3. Relevância do Tema	10
1.4. A Empresa	12
1.5. Estrutura do Trabalho	12
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	13
2.1. Gestão do Conhecimento.....	13
2.1.1. Implantação da GC	17
2.1.1.1.Planejamento do Modelo de Gestão do Conhecimento.....	17
2.1.1.2.Criação do Plano Diretor do Programa de Gestão do Conhecimento	17
2.1.1.3.Preparação da Empresa para a GC	17
2.2. Transferência de Conhecimento em Aquisição ou Fusão de Empresas	19
2.3. Principais Contribuições Identificadas	22
3. ESTUDO DE CASO.....	25
3.1. Método Adotado	25
3.2. Entrevista	28
3.3. Análise das Entrevistas	32
3.4. Diagnóstico	51
4. PROPOSTAS.....	56
5. CONCLUSÕES	59
6. REFERÊNCIAS.....	60

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Conversões do conhecimento.....	14
Figura 2 – Espiral do Conhecimento.....	15
Figura 3 – Conhecimento como vantagem competitiva.....	16
Figura 4 – Organograma da superintendência com a origem dos funcionários indicando os entrevistados.....	27

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Boas práticas na transferência de conhecimento.....	22
Quadro 2 - Práticas desfavoráveis para a transferência de conhecimentos.....	23
Quadro 3 - Atritos e soluções possíveis na transferência de conhecimentos	24
Quadro 4 – Lista dos entrevistados.....	27
Quadro 5 – Perguntas elaboradas para a entrevista.....	28
Quadro 6 - Comparação da literatura com o estudo de caso da empresa AB.....	53
Quadro 7 – Principais problemas detectados e soluções propostas.....	56

LISTA DE SIGLAS

GC – Gestão do Conhecimento

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

POC – Programa de Oportunidade de Carreira

GLOSSÁRIO

BtoE(Business to Employee) – Programas de gerenciamento para as relações intraorganizacionais, que envolve a empresa e seus empregados e a integração entre os próprios pares.

Cases – Casos.

Cultura de Performance – Programa criado na empresa A para melhorar o clima organizacional, os processos e promover a melhoria contínua.

Delay – Atraso.

Fale Francamente – Pesquisa periódica de clima organizacional realizada na empresa AB para conhecer melhor as opiniões e expectativas dos seus funcionários.

Job Rotation – Rodízio de funções entre os funcionários, com o intuito de promover a aquisição de conhecimentos em distintas áreas e a vivência de novas experiências, sem mudar de emprego.

Stakeholders - Parte interessada ou interveniente.

1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo é apresentado o cenário em que o problema aparece, assim como o objetivo do trabalho e porque esta pesquisa pode ser importante para a instituição. Também proporciona uma breve descrição da instituição e da estrutura do trabalho.

1.1. Apresentação do Problema

Há um ano duas importantes instituições financeiras do país assinaram o contrato de fusão entrando na lista dos maiores grupos financeiros do mundo. As empresas serão chamadas de empresa A, empresa B, e empresa AB, resultado da fusão. Um dos fatores que favoreceu a fusão foi o compartilhamento de valores. Ainda assim, existem muitas diferenças na cultura e nos processos que devem ser ajustados através do alinhamento de conhecimentos, tanto técnicos, administrativos como culturais em ambas as direções.

A integração das culturas entre as duas empresas e a passagem de conhecimento são um dos maiores desafios e também a chave para o sucesso dessa fusão. E as pessoas, sendo as detentoras e os responsáveis pela transmissão ou não destes conhecimentos, deverão ter um foco especial.

1.2. Objetivo do Trabalho

A proposta deste trabalho é avaliar os principais problemas que a empresa estudada AB está enfrentado na transferência de conhecimentos e apresentar propostas para otimizar os pontos de conflitos detectados.

1.3. Relevância do Tema

Drucker (1993) afirma em seu livro *Sociedade pós-capitalista* que o principal recurso na nova economia é o conhecimento. E os trabalhadores desta nova sociedade, possuidoras do

conhecimento, serão donos tanto dos “meios de produção” como das “ferramentas de produção”. O conhecimento é um bem que não será consumido ao compartilhar e o portador desse conhecimento poderá sempre levá-lo consigo para onde for. Segundo Toffler, (2003) o conhecimento é considerado a fonte de poder da mais alta qualidade e a chave para a futura mudança de poder.

O conhecimento é um capital intangível do mais alto valor que deve ser conservado dentro da instituição a todo custo. Entretanto, existem muitos conhecimentos tácitos que dependem da disseminação de quem os detém, e, em uma fusão entre duas empresas, a conservação desse recurso pode ser difícil, pois os profissionais envolvidos estão passando por um momento crítico de insegurança, que, algumas vezes, pode abalar profundamente o seu estado de espírito. O clima organizacional é turbulento e perfeitamente compreensível, diante de tantas mudanças e incertezas (ORSI, 2004). Ainda segundo Orsi (2004), muitos imaginam que em qualquer momento podem ser demitidos, ou mesmo que a concorrência pode ser cada vez mais acirrada, então para que passar o seu conhecimento para os concorrentes? Podem imaginar que o seu conhecimento é o passaporte para se manter no emprego. Esse ambiente de conflito e dúvidas pode provocar a frustração da fusão, já que o conhecimento não é transmitido e ele é a essência de toda a competência da instituição (ORSI, 2004).

Este trabalho pretende mostrar a importância de formular um plano de ação para que o conhecimento não se perca entre as pessoas, que podem resolver seguir outros caminhos por conta do ambiente tumultuado, com possibilidades de corte por sobreposição de colaboradores. Outros podem decidir não compartilhar o conhecimento para conservar o seu posto, ou mesmo por não serem solicitados pela organização e não perceber que devem fazê-lo.

O plano de ação pode tornar, o que seria complicado e espinhoso, em uma boa experiência, evitando grandes impactos no andamento do dia-a-dia da empresa e fazendo com que a harmonia do ambiente de trabalho sofra menos os efeitos negativos. Ele deve contemplar a instituição como um todo até a sua menor célula de trabalho, para que os clientes não sintam as mudanças que implicam uma fusão. Para eles esse processo deve ser transparente.

1.4. A Empresa

A empresa estudada, resultado da fusão, será denominada “Empresa AB”. As empresas formadoras serão chamadas de “Empresa A” e “Empresa B”, pois não foi permitida a revelação de seus nomes. A empresa AB, de capital nacional, figura entre os maiores grupos financeiros do país.

1.5. Estrutura do Trabalho

O trabalho foi organizado em 4 capítulos: o primeiro capítulo apresenta o cenário analisado, os objetivos do trabalho, a relevância do tema, a empresa e a estrutura do trabalho; o segundo capítulo apresenta as principais contribuições identificadas na literatura referente à gestão do conhecimento e transferência de conhecimentos; o terceiro capítulo apresenta os estudos de caso, além da entrevista realizada para o levantamento dos estudos de caso, análise do resultado da entrevista e a proposta para ações de melhoria; o quarto capítulo apresenta a comparação do que é recomendado na revisão literária apresentada no capítulo 2 com o que foi levantado no estudo de caso relatado no capítulo 3; o quinto capítulo apresenta a conclusão final do trabalho.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo apresenta os principais conceitos relacionados à Gestão do Conhecimento e mais especificamente sobre a transferência desses conhecimentos em uma compra ou fusão entre empresas. A partir desta revisão literária serão extraídas as melhores práticas para uma disseminação do conhecimento de forma estruturada.

2.1. Gestão do Conhecimento

As palavras dado, informação e conhecimento são muitas vezes empregadas de forma equivocadas e como sinônimas. Portanto, é importante saber diferenciá-las bem. Os dados são quantificáveis ou qualificáveis, são a representação simbólica no seu estado bruto, antes de uma interpretação. Já a informação surge a partir do momento em que um dado é processado, manipulado e organizado e adquire um significado para a pessoa que a recebe (SETZER, 2004).

O conhecimento não deve ser confundido com dados ou informações, pois no conhecimento existe discernimento, julgamento, análise. De acordo com a definição de Setzer (2004), o conhecimento não pode ser transmitido considerando que é subjetivo e envolve vivência. O que é transferido na realidade é o dado e que eventualmente pode ser incorporado como informação. Porém, neste texto, será utilizado o termo transferência de conhecimento, pois a intenção é de estudar a transmissão do que estiver de mais próximo do conhecimento.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) existem dois tipos de conhecimento – o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. O conhecimento explícito pode ser facilmente codificado e transmitido, é objetivo, racional e teórico. Já o conhecimento tácito é subjetivo e vem da experiência, e pode ser de difícil transmissão.

A interação, entre esses dois tipos de conhecimento, dá origem aos quatro modos de conversão de conhecimentos: socialização (de tácito em tácito), externalização (de tácito em explícito), combinação (de explícito em explícito) e internalização (de explícito em tácito), conforme mostra a figura 1 (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).



Figura 1 – Conversões de conhecimento

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997, p.69)

Como ocorrem essas conversões? As explicações que seguem foram extraídas de Nonaka e Takeuchi (1997):

- ✓ Socialização - acontece nos trabalhos em equipe através da interação entre os membros que compartilham suas experiências e modelos mentais. É a troca de conhecimento tácito entre as pessoas.
- ✓ Externalização - advém através da passagem do conhecimento tácito individual para o grupo, que o transforma em explícito. É utilizado diálogos, questionamentos, entrevistas e observações do trabalho da pessoa que tem o conhecimento.
- ✓ Combinação – a combinação se consegue através da sistematização do conhecimento explícito e este passa do grupo para a organização, que combinado com os já existentes gera novos conhecimentos.
- ✓ Internalização - para alcançar a internalização, as pessoas incorporam os conhecimentos explícitos através de experimentações, o “aprender fazendo”.

A espiral do conhecimento, ainda baseado na proposição de Nonaka e Takeuchi (1997), é a interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito nas quatro

formas de conversão em um processo dinâmico e contínuo: o conhecimento passa da socialização para a externalização, da externalização para a combinação, da combinação para a internalização e finalmente da internalização para a socialização para dar início novamente ao ciclo exatamente como uma espiral. A criação do conhecimento depende dos indivíduos, no entanto, para que seja transmitido em espiral na organização, deve ser compartilhado com os outros e desenvolvido em grupo ou divisão. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). A figura seguinte representa a propagação do conhecimento em espiral dentro da organização.



Figura 2–Espirais do conhecimento

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997, p.80)

- Gestão do Conhecimento

Existem muitas definições de Gestão do Conhecimento por vários autores. Aqui estão algumas delas:

“Gestão do conhecimento consiste em métodos para influenciar os ativos intelectuais da organização e orientar o seu desenvolvimento” (PROBST et al, 2002:31, apud ORSI, 2004).

“Gestão do Conhecimento na empresa pode ser compreendida como um estilo de gestão e de liderança, coerente, baseado e preocupado com a valorização e com os cuidados com o saber, com seus detentores, com a aprendizagem, produção, aplicação e proteção dos conhecimentos.” (FIGUEIREDO, 2005, p.4)

Orsi (2004) discorre que o conhecimento é um ativo estratégico da empresa e dela depende a sua competitividade. Para empregar toda a sua potencialidade deve ser cuidado de forma estruturada, com processos controlados e de forma sistemática, tanto o conhecimento existente como também o que deve ser adquirido. Drucker (1993) e Toffler (2003) concordam que o capital intelectual é a principal fonte geradora de riquezas e poderes na sociedade atual, sendo a chave para que uma organização se destaque no mercado ou mesmo para que se mantenha nele. É sem dúvida o ativo competitivo estratégico do mundo organizacional de hoje.

Uma constatação de Orsi (2004) foi que embora as pessoas sejam as detentoras do conhecimento e o seu compartilhamento dependa delas, a empresa pode e deve atuar para que os seus colaboradores ajam de forma a partilhar desse bem, uma vez que o ambiente de uma empresa pode ser favorável ou não para esta prática. Figueiredo (2005) defende a implantação da gestão do conhecimento como o caminho para que esse bem seja empregado de forma otimizado e que tenha uma constante renovação. Essa política irá explorar métodos para acelerar a aprendizagem, facilitar o acesso e o uso do conhecimento. Irá proporcionar um ambiente favorável para identificar, obter e compartilhar informações e conhecimentos. Irá transformar a empresa em um ambiente que atrairá e reterá os melhores talentos.

Ainda conforme Figueiredo (2005), o sucesso futuro de uma empresa depende mais do potencial que está nas cabeças de seus funcionários, da disposição e capacidade intelectual geradora associada aos recursos humanos do que propriamente do seu patrimônio físico.

A figura seguinte mostra como o conhecimento se transforma em vantagem competitiva.

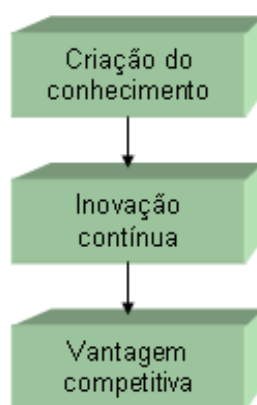


Figura 3 –Conhecimento como vantagem competitiva

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997, p.5)

2.1.1. Implantação da GC

Aqui serão descritos de forma sucinta os pontos mais importantes na implantação da GC em uma empresa segundo Figueiredo (2005).

2.1.1.1.Planejamento do Modelo de Gestão do Conhecimento

O primeiro passo citado por Figueiredo (2005), para a implantação da GC, é a elaboração do modelo, que deve ter um foco estratégico. É a fase em que será definida a abrangência, a expectativa e as prioridades que serão os pilares da GC a ser implantada na organização. O modelo de GC deve se preocupar com “o que” fazer.

2.1.1.2.Criação do Plano Diretor do Programa de Gestão do Conhecimento

Uma vez aprovado o modelo de GC, o autor aponta que deverá ser criado o plano diretor do programa de GC. Nessa etapa, serão detalhados os planos de ação – o “como” fazer - para alcançar os objetivos e propósitos do Programa de GC definido no item acima.

Deverão ser previstos os investimentos necessários, os recursos que serão alocados, as áreas e os projetos que serão envolvidos.

2.1.1.3.Preparação da Empresa para a GC

Preparação da empresa para a GC compreende analisar, preparar e trabalhar as pessoas, a cultura organizacional, os processos de comunicação (FIGUEIREDO, 2005). Essa fase é de extrema importância antes do início efetivo do programa de GC visando minimizar as barreiras e resistências às iniciativas para o mesmo.

No lugar em que existe uma cultura organizacional favorável para a transferência de conhecimento, o programa da GC terá poucas chances de fracasso. Como conseguir essa cultura favorável? Abaixo são listadas algumas das recomendações feitas por Figueiredo (2005):

- ✓ Conhecer o seu público alvo - Antes de iniciar qualquer programa, é essencial conhecer o seu público alvo. Estudar e analisar as características do grupo com que se irá trabalhar. Quais as necessidades, as possibilidades e a forma como deverá ser introduzido o assunto.
- ✓ Objetivos e metas do programa claro – Em primeiro lugar os executivos da empresa ou o comitê da GC devem definir o direcionamento e depois fazer com que cada membro da empresa conheça e entenda esses objetivos e metas.
- ✓ Comunicação eficaz – A comunicação deve ser transparente e todos os colaboradores devem receber as informações simultaneamente; para tanto se recomenda a utilização de ferramentas tecnológicas como intranet, portais corporativos e reuniões. Devem existir canais abertos para que a comunicação se estabeleça em todas as direções. Deverão existir meios para que os funcionários do mais baixo escalão possam enviar mensagens para o executivo maior e vice-versa.
- ✓ Comprometimento – Para que o sucesso do programa seja alcançado, sem nenhuma dúvida, o comprometimento das pessoas é fundamental. A organização precisa conquistar a aderência dos colaboradores.
- ✓ Confiança - Outro ponto essencial é a confiança. Os colaboradores devem acreditar na empresa, ter respeito pelos seus líderes e também pelos seus pares.
- ✓ Executivos envolvidos no programa – Caso os executivos e os líderes não estiverem envolvidos com a causa, como poderão transmitir a idéia e passar o direcionamento correto do programa? Eles devem dar o exemplo e mostrar o caminho.
- ✓ Ambiente favorável – O ambiente favorável para a transferência de conhecimento também é primordial e pode se chegar a ela através de direcionamentos e motivações. Os benefícios com o compartilhamento do conhecimento devem estar claros.
- ✓ Ferramentas - É importante dispor de ferramentas, recursos e espaço físico ideal para a transferência de conhecimento.

Figueiredo (2005) também destaca os inimigos da GC, classificando-os como os tangíveis, os de difícil identificação e os invisíveis.

Alguns exemplos de inimigos tangíveis: baixo investimento, a falta e/ou a alocação indevida de recursos, hierarquias rígidas, poder em mãos equivocadas, trabalhos distribuídos de forma ineficiente, sem foco na aprendizagem, grande rotatividade dos funcionários, infraestrutura de comunicação e tecnológica deficientes, inexistência ou baixo investimento em treinamento e capacitação, inexistência de alinhamento estratégico, estrutura física inadequada, as expectativas da empresa e das pessoas sem alinhamento etc. Entre os inimigos tangíveis que se referem às pessoas estão: estilo de vida não adequado, distúrbios mentais, costumes e valores, perspectiva errada dos problemas etc.

Entre os inimigos de difícil identificação, relacionados às pessoas, podem ser ressaltados: falso comprometimento, desinteresse, ausência de motivação, excesso de arrogância, modelos mentais deficientes, falta de consciência da realidade, baixa estima, orgulho etc.

E, por último, exemplos de inimigos invisíveis: personalidade, atitudes frente aos fatos, idéias equivocadas da realidade e pequenas carências cognitivas.

2.2. Transferência de Conhecimento em Aquisição ou Fusão de Empresas

Para eliminar as lacunas de conhecimento, muitas empresas recorrem a estratégias de aquisição ou fusão com outras empresas. A prática de recorrer às bases de conhecimentos externas também é citada por Probst et al (2002, apud ORSI, 2004, p.4), que mencionam várias formas de conseguir o conhecimento em falta: fusões estratégicas, entrevistas com *stakeholders*, produtos de conhecimento e compra de empresas. Não deve ser esquecido, porém, que todas essas práticas para a aquisição do conhecimento envolvem grande risco e complexidade porque o conhecimento está nas mãos das pessoas e a sua transferência depende de aprendizado.

O conhecimento, na sua maioria, não está documentado, vem da experiência das pessoas, e a sua transferência não é um processo simples, ainda mais no setor de serviços (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, apud ORSI, 2004, 2006). Nas aquisições ou fusões entre empresas do setor de serviço, a preocupação deverá ser bem maior na hora da transmissão de

conhecimentos, pois essas dependem muito mais das pessoas; e, de acordo com vários estudos, o aspecto humano é determinante no sucesso das fusões ou aquisições entre organizações (ORSI, 2004).

Probst et al (apud Orsi, 2004) ressalta que, na transmissão de conhecimentos em uma operação de aquisição ou fusão, são muitos os problemas enfrentados. Um deles é o ambiente que se torna inseguro e instável para os funcionários, uma vez que existe uma grande chance de a organização começar com demissões no intuito de solucionar o excesso de recursos, pois muitas pessoas ocupam o mesmo cargo ou realizam a mesma tarefa (superposição de funções). Nesse cenário, é raro que haja disposição colaborativa entre as pessoas.

Vários autores como Davenport, Prusak, Probst, Raub e Romhardt, conforme revela Orsi (2006), enfatizam o choque cultural que pode ocorrer entre as pessoas dos grupos fusionados. A cultura organizacional e o clima dentro da empresa afetam de forma considerável o sucesso na transmissão de conhecimento, e para conseguir mudar esses itens será necessário dispensar dinheiro e tempo (LYNCH, 1992 apud ORSI 2006). A transferência, aprendizagem, e aplicação do conhecimento podem sofrer um processo demorado e árduo (DAVENPORT e PRUSAK, 1998; PROBST *et al*, 2002, apud ORSI, 2004). As dificuldades advêm, segundo Orsi (2006), porque a integração é forçada entre pessoas com valores, crenças, expectativas e motivações bem distintos.

Um risco levantado por Souza (2008), e que não pode ser menosprezado no processo de fusão acima citado, é a possibilidade da perda de patrimônio intelectual através da saída de pessoas talentosas que decidem buscar novas perspectivas fora desse ambiente de incertezas as quais se sucedem durante as aquisições e fusões corporativas, levando o seu conhecimento para outras empresas. Seguindo a mesma linha de problemas relacionados às pessoas, Souza (2008) ainda menciona a resistência dos funcionários aos novos conceitos e processos, por mais que comprovem a superioridade deles, devido à uma cultura já tão arraigada. Pode-se concluir com a exposição de Souza (2008), que a mudança no ambiente de trabalho pode ser tão grande que muitos não poderão adaptar-se à nova organização, com seus novos gerentes, porte organizacional, política, cultura organizacional e processos.

Uma empresa, com a inserção de pessoas com perspectivas, habilidades, idéias e valores diferentes, novamente terá que encontrar a harmonia que possuía anteriormente no ambiente de trabalho. O processo pode não ser fácil, mas também é verdade que superada essa etapa, a organização estará incorporando muito mais conhecimento, experiência, história;

e a partir da diversidade surgirão muitas idéias renovadas, aumentando ainda mais a competitividade da organização (SOUZA, 2008).

Não obstante a todas as dificuldades mencionadas acima, Figueiredo (2005) defende que as organizações possuem instrumentos para amenizar ou até eliminar os riscos para o insucesso da operação de aquisição ou fusão, e devem utilizá-los tendo em vista que os processos espontâneos de aprendizagem e de transferência de conhecimento são comprovadamente ineficientes neste cenário.

Um programa de Gestão do Conhecimento formal ou informal deve ser considerado como um importante aliado para alcançar o êxito na fusão. Outro elemento favorável a ser introduzido na iniciativa da GC é um mediador. Será a figura que se ocupará das iniciativas no processo da transferência de conhecimento e controlará a eficácia do programa com o objetivo de se chegar nos melhores resultados (FIGUEIREDO, 2005).

Nos processos de fusão e aquisição é muito frequente priorizarem a integração de sistemas, procedimentos administrativos e deixarem para um segundo plano a gestão das pessoas e, conseqüentemente, negligenciarem a gestão do conhecimento. Somente quando os primeiros impactos negativos se tornarem visíveis e muitos dos colaboradores insatisfeitos começarem a buscar outras oportunidades é que surgem as iniciativas para resolver os problemas dessa natureza. Essa falha é atribuída por Figueiredo (2005) à grandeza e complexidade da gestão de um projeto de tamanha magnitude e à equipe responsável. Outro motivo de perda de conhecimento nessas situações é o corte de funcionários por superposição de funções.

Figueiredo (2005) enumera algumas características que deve ter um bom plano de execução:

- ✓ Deverá promover a integração entre as pessoas das distintas empresas.
- ✓ Deverá aproveitar o melhor de cada pessoa e aproveitar a habilidade de cada um.
- ✓ Deverá contemplar o critério de permanência e de demissão das pessoas pela competência profissional e real merecimento.
- ✓ Deverá conservar o melhor da cultura organizacional das empresas envolvidas, fazendo emergir dessa fusão uma organização muito melhor que cada uma individualmente.
- ✓ Deverá prever uma gestão de pessoas com ações de incentivos para que cada colaborador se sinta motivado e satisfeito.

- ✓ Deverá estimular a modificação de equipes com o objetivo de promover a disseminação e a passagem de conhecimento.
- ✓ Deverá prever uma política de valorização dos seniores pela sua experiência e conhecimento e promover a disseminação do mesmo através da convivência com os novatos.
- ✓ Deverá manter sempre a comunicação eficiente e transparente em todas as direções. Uma boa ferramenta que pode ser utilizado é o Portal Corporativo.
- ✓ Deverá manter uma pesquisa de clima organizacional.

(FIGUEIREDO, 2005, p.184, p.186).

Os resultados de uma pesquisa em 179 empresas que sofreram fusões ou incorporações, divulgada pela Right Management Consultants em 1999 (FIGUEIREDO, 2005) revelam a dificuldade em reter os funcionários competentes nos processos de fusão ou aquisição entre organizações. Com relação a ações de integração de pessoas e de cultura, somente 30% dos entrevistados afirmaram ter chegado a um saldo positivo. E com relação a manter as pessoas, apenas 43% das empresas que foram adquiridas responderam afirmativamente.

2.3. Principais Contribuições Identificadas

Os três quadros apresentados a seguir resumem os pontos mais significativos vistos na revisão da literatura:

Quadro 1 – Boas práticas na transferência de conhecimento

Boas práticas	
Cultura organizacional	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparar a empresa para a transferência de conhecimento. 2. Obter o apoio dos executivos no programa de GC. 3. Manter uma comunicação transparente e eficiente em todas as direções. 4. Elaborar um programa de GC de acordo com o público alvo. 5. Integrar as pessoas das diferentes empresas. 6. Adotar as iniciativas do <i>BtoE</i> (<i>Business to Employee</i>). 7. Fazer pesquisas de clima organizacional com frequência. 8. Manter as pessoas motivadas apesar das mudanças. 	(FIGUEIREDO, 2005)

<p>9. Incentivar as pessoas a seguirem aprendendo, ensinando e produzindo novos conhecimentos.</p> <p>10. Alocar as pessoas na função e na equipe que mais lhe sejam apropriadas.</p> <p>11. Valorizar os talentos humanos.</p> <p>12. Valorizar os seniores pela experiência e promover a convivência destes com o pessoal novo.</p> <p>13. Considerar a competência profissional para decidir quem permanece e quem sai da empresa.</p> <p>14. Praticar o <i>job rotation</i>.</p> <p>15. Alterar a composição das equipes, tanto na própria área como em áreas diferentes.</p> <p>16. Ter planos de contingência para não perder conhecimentos críticos.</p>	
Técnicos	
<p>17. Disponibilizar infraestrutura de comunicação e tecnologia.</p> <p>18. Manter uma estrutura física adequada.</p> <p>19. Manter um Portal Corporativo.</p>	(FIGUEIREDO, 2005)

Quadro 2 – Práticas desfavoráveis para a transferência de conhecimentos

Práticas desfavoráveis	
Cultura organizacional	
<p>1. Falta de investimentos e recursos.</p> <p>2. Hierarquia rígida.</p> <p>3. Distribuição indevida do poder.</p> <p>4. Escassez de treinamento e capacitação.</p> <p>5. Falta de alinhamento estratégico e foco.</p> <p>6. Divisão e distribuição dos trabalhos de maneira ineficaz.</p> <p>7. Alta rotatividade dos funcionários.</p> <p>8. Cultura não favorável.</p> <p>9. Falta de interesse, falta de motivação.</p> <p>10. Falta de humildade, baixa estima e orgulho.</p> <p>11. Modelos mentais deficientes.</p> <p>12. Falta de consciência da realidade.</p>	(FIGUEIREDO, 2005)

13. Falsos comprometimento e envolvimento.	
14. Competição entre os pares.	
15. Falta de alinhamento das expectativas (pessoas e empresas)	
Técnicos	
16. Falta de infraestrutura de comunicação e tecnologia.	(FIGUEIREDO, 2005)
17. Estrutura física inadequada.	
18. Escassez de tempo e local de encontro.	

Quadro 3 – Atritos e soluções possíveis na transferência de conhecimento

Atrito	Soluções possíveis
1. Falta de confiança mútua.	Criar um ambiente de confiança promovendo reuniões face a face, <i>feedbacks</i> , e integração.
2. Choque cultural.	Buscar o consenso através de um mediador que unirá o melhor de cada cultura. Promover cursos, reuniões, campanhas, trabalho em equipe e <i>job rotation</i> .
3. Ambiente desfavorável por causa das incertezas.	Manter uma comunicação transparente e eficiente. Considerar a competência profissional para decidir quem permanece e quem sai da empresa.
4. Escassez de tempo e de locais de reuniões; ideia estreita no trabalho produtivo.	Designar tempo e espaço para transferência do conhecimento: feiras, reuniões, <i>workshops</i> , salas de bate-papo, relatos de conferências.
5. Status e recompensas vão para os possuidores do conhecimento.	Proporcionar incentivos de acordo com a participação no compartilhamento de conhecimento.
6. Dificuldade de absorção de novos conhecimentos e cultura.	Estimular a flexibilidade dos funcionários; reservar tempo para capacitação e aprendizado; as contratações devem estar focadas na abertura de idéias.
7. Cultura de que o conhecimento é privilégio de alguns grupos.	Estimular conhecimento para todos os níveis; valorizar a qualidade das ideias, mais que a origem da fonte.
8. Intolerância com erros ou com necessidades de ajuda.	Ver os erros como oportunidade de aprender.

Fonte: Davenport e Prusak (1998, apud ORSI, 2006)

3. ESTUDO DE CASO

No capítulo 3 será apresentado o estudo de caso relacionado à transferência de conhecimento durante o processo da fusão de duas instituições financeiras de grande porte. Foi escolhida uma superintendência da área de TI para ser focado o estudo já que a organização AB é demasiada grande para o tempo e tamanho do trabalho proposto. Será exposto também o método adotado, o resultado da entrevista e a análise deste.

3.1. Método Adotado

O método adotado consistiu na aplicação de entrevistas estruturadas a nove pessoas, as quais foram estrategicamente escolhidas de forma a abranger distintas gerências, distintos cargos hierárquicos e um número equilibrado de pessoas originárias da empresa A e da empresa B para que a amostra seja bem representativa dessa superintendência.

O dilema de uma entrevista, segundo exposto por Campos (2007), é a sua preparação e a condução. Para obter respostas claras e ricas, é essencial que sejam escolhidas as perguntas corretas, que estejam na melhor sequência e que o entrevistado entenda exatamente o significado da pergunta.

Algumas técnicas de John Sawatsky (apud CAMPOS, 2007) de como preparar e planejar uma boa entrevista:

- ✓ Preparar as perguntas com antecedência.
- ✓ As perguntas devem conter um só tema e devem ser feitas uma de cada vez.
- ✓ As questões devem ser preferencialmente abertas como as que começam com “como”, “por que”, “o que”. E o entrevistador deve pedir ao entrevistado mais detalhes quando a resposta lhe parecer insuficiente.
- ✓ O entrevistador deve manter-se mais como ouvinte atento, somente encorajando o entrevistado, quando necessário, para que continue falando o mais detalhado e francamente possível.

- ✓ O entrevistador deve manter a sua imparcialidade, tomando o máximo de cuidado para não interferir na resposta do seu entrevistado.

Foi escolhido o método da entrevista face-a-face porque o número de entrevistados era relativamente pequeno, e esse artifício teria a vantagem de poder explicar e administrar as perguntas aplicadas, assim como clarificar os dados coletados. Outro ponto levado em consideração foi a eliminação do risco de a pesquisa não ser respondida por esquecimento, como acontece muitas vezes em uma pesquisa enviada por e-mail ou entregue em papel para que a resposta seja enviada posteriormente.

Esse método se encaixou perfeitamente neste estudo de caso porque as opiniões, atitudes e valores das pessoas entrevistadas eram as melhores fontes de informação e as respostas eram muito pessoais, seguindo a recomendação do uso de entrevista de Matoski (2009).

A entrevista tem o propósito de levantar o cenário atual com relação à transferência de conhecimentos, realizar uma análise da situação fornecendo um diagnóstico dos pontos positivos e negativos nesse processo e oferecer a sugestão de um plano de ação para resolver ou minimizar os problemas localizados.

As perguntas elaboradas foram embasadas na fundamentação teórica apresentada no capítulo 2.

A figura que segue ilustra as pessoas entrevistadas dentro do organograma da superintendência estudada, indicando também a empresa de origem de cada um.

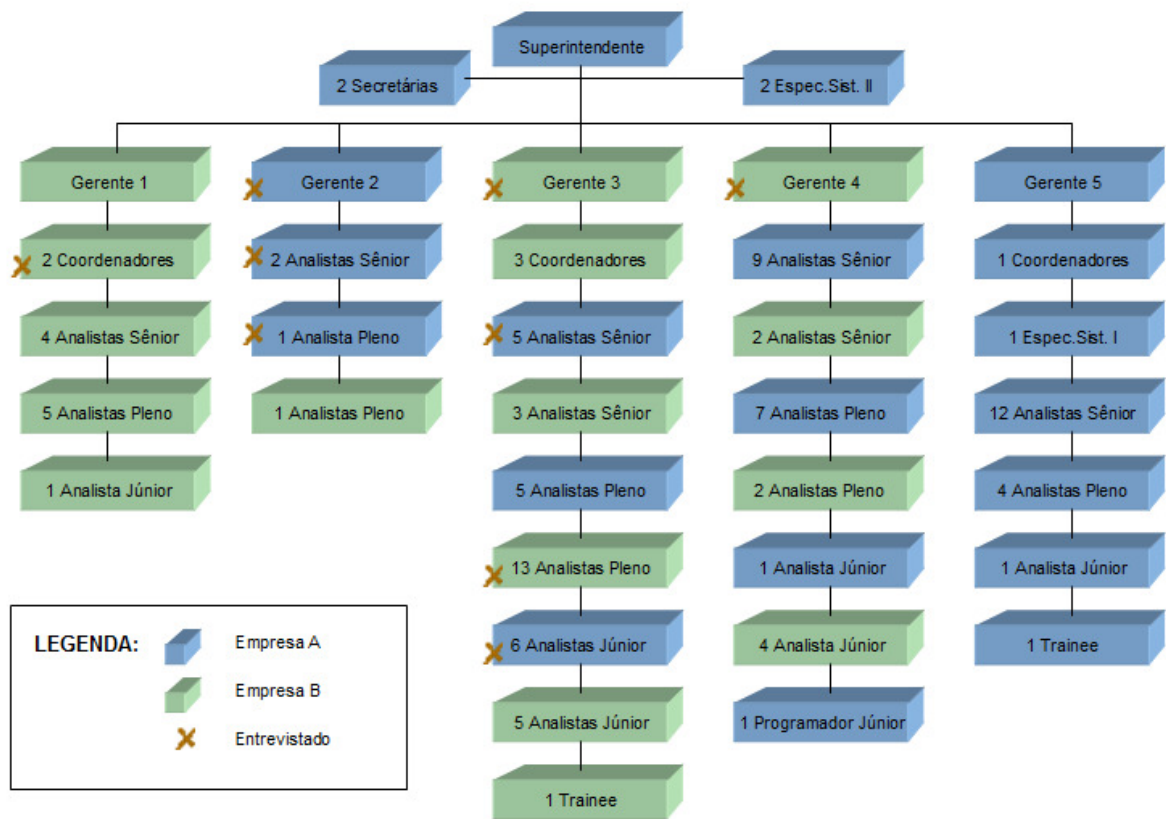


Figura 4 –Organograma da superintendência com a origem dos funcionários indicando os entrevistados

Fonte: elaborada pela autora

Como apresentado na figura 4, o quadro abaixo detalha os entrevistados:

Quadro 4 – Lista dos entrevistados

Cargo	Empresa de origem	Quantidade
Gerente	A	1
Gerentes	B	2
Coordenador	B	1
Analista Sênior	A	2
Analista Pleno	A	1
Analista Pleno	B	1
Analista Junior	A	1
Total de entrevistados		9

Fonte: elaborado pela autora

3.2. Entrevista

Neste tópico são listadas as perguntas elaboradas para os entrevistados, apresentando abaixo de cada uma as referências nas quais foram fundamentadas.

Todas as perguntas são referentes à transferência de conhecimentos durante a fusão entre as empresas A e B.

A entrevista é de natureza qualitativa e foram feitas pessoalmente com duração entre 40 minutos a 1 hora.

Quadro 5 – Perguntas elaboradas para a entrevista

Perguntas	Embasamento teórico
3.2.1. Na sua percepção, a empresa se preparou para a gestão de transferência de conhecimentos? O que poderia ter feito para preparar-se melhor?	Quadro 1: 1. Preparar a empresa para a transferência de conhecimento. 4. Elaborar um programa de GC de acordo com o público alvo. 16. Ter planos de contingência para não perder conhecimentos críticos. Quadro 2: 4. Escassez de treinamento e capacitação. 5. Falta de alinhamento estratégico e foco. 8. Cultura não favorável.
3.2.2. A empresa preparou as pessoas para a gestão de transferência de conhecimentos? O que poderia ter feito para essa preparação?	Quadro 1: 1. Preparar a empresa para a transferência de conhecimento. 6. Adotar as iniciativas do <i>BtoE</i> . 8. Manter as pessoas motivadas apesar das mudanças. 9. Incentivar as pessoas a seguirem aprendendo, ensinando e produzindo novos conhecimentos. Quadro 2: 8. Cultura não favorável. 9. Falta de interesse, falta de motivação. 10. Falta de humildade, baixa estima e orgulho. 12. Falta de consciência da realidade. 15. Falta de alinhamento das expectativas (pessoas e empresas).
3.2.3. Os gestores estão empenhados na tarefa de uma transferência de conhecimento eficiente?	Quadro 1: 2. Obter o apoio dos executivos no programa de GC. 7. Intolerância com erros ou necessidades de ajuda.
3.2.4. Você considera que existe confiança entre os colaboradores das duas empresas fusionadas? E com o gestor? Por que sim ou por que não?	Quadro 3: 1. Falta de confiança mútua.

<p>3.2.5. A comunicação até o momento é transparente e efetiva na sua superintendência? E entre o gestor direto e os colaboradores? O que pode ser feito para que haja melhor comunicação?</p>	<p>Quadro 1: 3. Manter uma comunicação transparente e eficiente em todas as direções.</p> <p>Quadro 2: 2. Hierarquia rígida; 15. Falta de alinhamento das expectativas (pessoas e empresas).</p> <p>Quadro 3: 4. Escassez de tempo e de locais de reuniões; ideia estreita no trabalho produtivo.</p>
<p>3.2.6. Por parte da empresa AB existe alguma campanha de comunicação do programa de transferência de conhecimento? Quais ações poderiam ser tomadas?</p>	<p>Quadro 1: 4. Elaborar um programa de GC de acordo com o público alvo. 8. Manter as pessoas motivadas apesar das mudanças. 9. Incentivar as pessoas a seguirem aprendendo, ensinando e produzindo novos conhecimentos. 19. Manter um Portal Corporativo.</p> <p>Quadro 2: 5. Falta de alinhamento estratégico e foco.</p> <p>Quadro 3: 5. Status e recompensas vão para os possuidores do conhecimento.</p>
<p>3.2.7. Você percebe a existência de comprometimento por parte dos colaboradores com a transferência de conhecimento? Por que sim ou por que não?</p>	<p>Quadro 1: 5. Integrar as pessoas das diferentes empresas. 8. Manter as pessoas motivadas apesar das mudanças. 9. Incentivar as pessoas a seguirem aprendendo, ensinando e produzindo novos conhecimentos.</p> <p>Quadro 2: 8. Cultura não favorável. 9. Falta de interesse, falta de motivação. 10. Falta de humildade, baixa estima e orgulho. 13. Falsos comprometimento e envolvimento. 14. Competição entre os pares. 15. Falta de alinhamento das expectativas (pessoas e empresas).</p> <p>Quadro 3: 1. Falta de confiança mútua. 2. Choque cultural. 5. Status e recompensas vão para os possuidores do conhecimento.</p>
<p>3.2.8. Você percebe se as pessoas acreditam na empresa? Por que sim ou por que não? O que pode ser feito para que haja mais confiança?</p>	<p>Quadro 1: 6. Adotar as iniciativas do <i>BtoE</i>. 7. Fazer pesquisas de clima organizacional com frequência. 8. Manter as pessoas motivadas apesar das mudanças.</p> <p>Quadro 2: 15. Falta de alinhamento das expectativas (pessoas e empresas).</p>

<p>3.2.9. De acordo com a sua percepção, as pessoas com quem você trabalha se sentem ameaçadas com as mudanças e com a transferência de conhecimento? O que poderia ser feito para evitar este ambiente?</p>	<p>Quadro 1: 4. Manter uma comunicação transparente e eficiente em todas as direções. 5. Integrar as pessoas das diferentes empresas. 7. Fazer pesquisas de clima organizacional com frequência. 8. Manter as pessoas motivadas apesar das mudanças. 9. Incentivar as pessoas a seguirem aprendendo, ensinando e produzindo novos conhecimentos. 10. Alocar as pessoas na função e na equipe que mais lhe sejam apropriadas. 11. Valorizar os talentos humanos. 13. Considerar a competência profissional para decidir quem permanece e quem sai da empresa.</p> <p>Quadro 2: 8. Cultura não favorável.</p>
<p>3.2.10. Existe integração das equipes das duas empresas? Existem ações para promover essa integração? Quais ações poderiam ser feitas?</p>	<p>Quadro 1: 5. Integrar as pessoas das diferentes empresas. 6. Adotar as iniciativas do <i>BtoE</i>. 7. Fazer pesquisas de clima organizacional com frequência.</p> <p>Quadro 2: 8. Cultura não favorável. 10. Falta de humildade, baixa estima e orgulho. 14. Competição entre os pares. 18. Escassez de tempo e local de encontro.</p> <p>Quadro 3: 1. Falta de confiança mútua. 2. Choque cultural. 4. Escassez de tempo e de locais de reuniões; ideia estreita no trabalho produtivo. 8. Intolerância com erros ou necessidades de ajuda.</p>
<p>3.2.11. Houve alteração na composição da sua equipe? Se houve destaque as boas e as más experiências? Se não houve, você acredita que pode ser uma boa metodologia para o compartilhamento de conhecimento?</p>	<p>Quadro 1: 10. Alocar as pessoas na função e na equipe que mais lhe sejam apropriadas. 14. Praticar o <i>job rotation</i>. 15. Alterar a composição das equipes, tanto na própria área como em áreas diferentes.</p> <p>Quadro 2: 6. Divisão e distribuição dos trabalhos de maneira ineficaz.</p>
<p>3.2.12. Existe muita rotatividade de funcionários? Existe a prática de manter a convivência diária de seniores com o pessoal novo para a formação destes últimos? Os Seniores são valorizados pela experiência?</p>	<p>Quadro 1: 11. Valorizar os talentos humanos. 12. Valorizar os seniores pela experiência e promover a convivência destes com o pessoal novo.</p> <p>Quadro 2: 7. Alta rotatividade dos funcionários.</p>

3.2.13. Existe uma pesquisa constante de termômetro do ambiente? Existe uma preocupação por parte da empresa ou dos gestores com a satisfação de cada colaborador durante as mudanças provocadas pela fusão? Qual a sua opinião a este respeito?	Quadro 1: 5. Integrar as pessoas das diferentes empresas. 6. Adotar as iniciativas do <i>BtoE</i> . 7. Fazer pesquisas de clima organizacional com frequência.
3.2.14. A diferença cultural entre a empresa A e B é gritante? Em que aspecto? Como poderia minimizar esse choque cultural se for o caso? Quais os pontos positivos e negativos de cada cultura?	Quadro 3: 2. Culturas muito diferentes.
3.2.15. A empresa oferece infraestrutura de comunicação, tecnologia, espaço físico adequados para o compartilhamento de conhecimentos?	Quadro 1: 17. Disponibilizar infraestrutura de comunicação. 19. Manter um Portal Corporativo. Quadro 2: 16. Falta de infraestrutura de comunicação e tecnologia. 17. Estrutura física inadequada. 18. Escassez de tempo e local de encontro. Quadro 3: 4. Escassez de tempo e de locais de reuniões; ideia estreita no trabalho produtivo.
3.2.16. A empresa está fornecendo ambiente, foco, direção estratégica e motivação favorável à transferência de conhecimento? Quais os pontos positivos e os negativos com relação a esse item?	Quadro 1: 1. Preparar a empresa para a transferência de conhecimento. 4. Elaborar um programa de GC de acordo com o público alvo. 8. Manter as pessoas motivadas apesar das mudanças. 9. Incentivar as pessoas a seguirem aprendendo, ensinando e produzindo novos conhecimentos. Quadro 2: 5. Falta de alinhamento estratégico e foco. 8. Cultura não favorável.
3.2.17. Quais as principais dificuldades vivenciadas por você no compartilhamento de conhecimentos com a empresa fusionada?	Resumo das dificuldades.
3.2.18. Quais os pontos positivos a serem destacados neste processo?	Resumo dos pontos positivos.

Fonte: elaborado pela autora

3.3. Análise das Entrevistas

Serão realizadas análises sobre as respostas obtidas nas entrevistas e algumas respostas serão expostas de forma textual para permitir aos leitores uma maior proximidade com o cenário apresentado.

As indicações sobre a empresa de origem e o cargo estarão disponíveis somente quando essas informações tiverem relevância.

Foi unânime a opinião de todos os entrevistados com relação à não preparação da empresa e das pessoas para uma transferência de conhecimento eficiente durante a fusão o que provocou muitas dificuldades e resistências para o processo e um ambiente tumultuado, pois sem diretrizes a esse respeito, o que prevaleceu foi a decisão dos gestores diretos, ou seja, cada gestor resolveu à sua maneira.

Como pode ser comprovado pelas respostas citadas a seguir:

“Não houve uma preparação da empresa. [...] Dificuldades para saber quem procurar, qual o processo a seguir [...] e principalmente para conseguir os acessos. [...] Não tem o processo bem definido ou divulgado.”

Entrevista concedida por um(a) analista da empresa A.

“Sem metodologia ou modelo. Não existe um direcionamento de metodologia, arquitetura, modelo de gestão de pessoas, atividades relacionadas com clientes.”

Entrevista concedida por um(a) gestor(a) da empresa B.

“Não existe um processo estruturado para receber as pessoas.”

Entrevista concedida por um(a) gestor(a) da empresa A.

Um dos entrevistados ainda destacou que a preocupação com a preparação das pessoas foi somente dentro da estrutura hierárquica no nível de diretor até o coordenador, porém a grande massa não foi preparada.

Para vários dos entrevistados a preparação das pessoas deveria ter sido a prioridade através de gestão de pessoas, uma vez que não era possível fazer uma preparação antes da fusão, pois o assunto era confidencial, porém não foi o que aconteceu, a primeira preocupação

da empresa AB foi com a estrutura hierárquica, a fusão das agências, dos processos e dos sistemas conforme demonstra as respostas que seguem:

“A empresa se preocupou em como juntar as agências e os sistemas e faltou como juntar as pessoas e é quem move as empresas. No primeiro momento que os gestores deveriam se recolher, participar de palestras, de *workshops* e dinâmicas para que a gente pudesse realmente ver como nós vamos atuar agora neste momento.”

Entrevista concedida por um(a) gestor(a) da empresa B.

“O RH poderia ser mais direcionado. Muitas coisas soltas, frouxas. As coisas estão acontecendo e após 12 meses tem coisas que não estão definidas e que são fundamentais para o bem estar das pessoas. [...] A parte estratégica está indo bem, mas a parte de pessoas está indo conforme as coisas vão acontecendo.”

Entrevista concedida por um(a) gestor(a) da empresa B.

Os entrevistados da empresa B percebem que está havendo perda de conhecimento, pois com relação a sistemas, não estão selecionando o melhor de cada empresa, o critério muitas vezes é por volume de operação como será visto pela resposta abaixo. A maioria dos sistemas que prevaleceu, foram os da empresa A, mesmo quando o da empresa B era melhor. Houve a sugestão de criar um mediador para que as melhores práticas das duas metodologias fossem bem aproveitadas.

“Quem estava na empresa B sentiu mais como uma imposição. [...] A divulgação da empresa era: vamos escolher o melhor de cada empresa. Mas as pessoas falavam: o melhor é o meu e não quero ver o seu, não quero nem ver o seu sistema.”

Entrevista concedida por um(a) coordenador(a) da empresa B.

“A consultoria que deu o suporte escolhia tudo da empresa A, e nem sempre era o melhor, e prevalecia a opinião da consultoria, talvez por uma diretriz que já vinha.”

Entrevista concedida por um(a) gestor(a) da empresa B.

As ideias para preparar melhor as pessoas para as mudanças, que são inerentes às fusões, foram várias: *workshops*, conscientizações massivas de preparação e aceitação das mudanças, palestras de como será o processo de fusão.

Uma sugestão muito boa foi a criação de um “kit boas vindas” ou um “manual de sobrevivência” com o passo a passo dos principais procedimentos administrativos como, por exemplo: como obter os acessos, operar os sistemas administrativos entre outros.

Outra sugestão foi que pelo menos tenha um modelo de gestão no nível de superintendência para que seja homogênea em todos os assuntos.

Quando foram consultados se os gestores estão empenhados na transferência de conhecimento, uns responderam que não e outros responderam que sim, mas todos concordaram que faltam diretrizes. Com a resposta seguinte pode ser ilustrado como os gestores estão empenhados na tarefa:

“No comitê que a gente participa como gestor na superintendência, existe uma preocupação com a comunicação. [...] A gente vai neste processo tentando dar uma diretriz de transferência de conhecimento, seja ela um conhecimento técnico, seja ela um conhecimento processual, ou um conhecimento de pessoas. Tenta compatibilizar as necessidades de acordo com os níveis hierárquicos tomando as decisões. [...] Outros são transferências, que eu como gestora tenho total domínio e sei que posso aplicar na minha equipe. Por exemplo, eu trabalho com planejamento, cronograma, gestão de projetos e que devo transferir para a minha equipe”.

Entrevista concedida por um(a) gestor(a) da empresa B.

Todos os entrevistados coincidiram ao responder sobre o tema da confiança. De acordo com os entrevistados, a confiança ainda não existe entre as pessoas que vieram de empresas distintas, pois isto se adquire com o tempo e esse é um período de conquista. Mas a dificuldade maior é para os colaboradores que entram sob uma gerência nova ou um gerente que tem colaboradores originários da outra empresa. Isso se deve porque os colaboradores se sentem no “fim da fila”. Sugestões dadas para melhorar esse quadro: investir mais em uma política de gestão de pessoas, promoverem mais integração, através de reuniões e outros eventos para que as pessoas se sintam parte do todo.

As respostas apresentadas abaixo exemplificam o problema da confiança:

“Todos ficam com um pé atrás, seja por insegurança, seja por mudanças [...]. Não existe plena confiança, estamos nos conhecendo”.

Entrevista concedida por um(a) gestor(a) da empresa B.

“Existe o receio, mas até que se prove o contrário a gente tem que confiar nas pessoas que estão vindo. A partir do momento que aconteça alguma coisa que deixa em alerta, é diferente. Mas você nunca pode prejudicar. Eu acho que confiança não existe, está sendo criada, mas você parte do princípio como se tivesse”.

Entrevista concedida por um(a) analista da empresa A.

“Faltou tempo para firmar a confiança em função das reestruturações. [...] Todos estão esperando definições”.

Entrevista concedida por um(a) analista da empresa A.

Com relação à comunicação, a maioria respondeu que existe transparência por parte da superintendência, no entanto que a comunicação é falha e insuficiente como mostram as respostas abaixo:

“A transparência existe, mas falta informação, talvez pela falta de tempo e organização.”

Entrevista concedida por um(a) gestor(a) da empresa B.

“A maior dificuldade é a comunicação relacionada às mudanças. [...] Gera anseios, insatisfação e afeta o trabalho e a produtividade. [...] Tudo que se sabe é passado e o que não foi definido ainda é dito também, mas não é suficiente, não está sendo satisfatório. [...] Não temos diretrizes que hoje são básicas para satisfazer os colaboradores”.

Entrevista concedida por um(a) gestor(a) da empresa B.

“Não é efetiva. A comunicação não flui de forma efetiva. Um fator pode ser o espaço físico, a distribuição, a distância. [...] Sinto falta de diretrizes.”

Entrevista concedida por um(a) analista da empresa A.

Outro ponto comentado por um entrevistado foi a falta de alinhamento das expectativas entre gestores e colaboradores.

Sugestões dadas para uma maior eficácia na comunicação: realizar mais reuniões e conversas até o último nível, fazer com que as informações cheguem ao mesmo tempo para todos os colaboradores.

“Entre as pessoas, pela distância tem um *delay* na comunicação e isto dá tempo de gerar comentários e isto atrapalha. O que pode ser feito é criar um sincronismo, a informação chegar lá e aqui ao mesmo tempo”.

Entrevista concedida por um(a) analista da empresa A.

“O rádio corredor na empresa A é muito forte e é cultural, depende da confiança. [...] É uma percepção somente: faltava muita informação, organização e transparência na empresa A.”

Entrevista concedida por um(a) gestor(a) da empresa B.

Sobre a campanha de comunicação do programa de transferência de conhecimento por parte da empresa AB, os entrevistados responderam que não existe um programa de transferência de conhecimento na empresa, apenas campanhas de integração das empresas, como se fosse empresa única através do portal corporativo, e-mails e impressos.

“Há uma boa vontade, mas não tão efetiva.”

Entrevista concedida por um(a) gestor(a) da empresa A.

“Somente *site* de integração e campanha de integração. Acontece a transferência de conhecimento na superintendência porque existe a mescla de funcionários das duas empresas.”

Entrevista concedida por um(a) gestor(a) da empresa B.

“Não, nem o organograma está atualizado ou não há um canal onde procurar ou não foi divulgado.”

Entrevista concedida por um(a) analista da empresa A.

Com relação ao comprometimento dos colaboradores com a transferência de conhecimento, quase todos os entrevistados responderam que existe, além da boa vontade de um modo geral como mostra as respostas que seguem:

”Entre os colaboradores há uma preocupação em todas as equipes. [...] Existe uma pré-disposição para ajudar. [...] Não é planejada nem sistemática”.

Entrevista concedida por um(a) gestor(a) da empresa B.

“As coisas estão sendo feitas por demanda. Com relação a sistemas a gente está sim tendo transferência. Estamos com cronograma, as pessoas estão vindo [...]. A gente está passando as informações: qual o objetivo, como funciona, qual que é a estrutura hoje daqui para colocar um sistema em produção.”

Entrevista concedida por um(a) analista da empresa A.

Um fator que contribuiu para a transferência de conhecimento é a mistura de equipes:

“Através da mistura de equipes, porém falta confiança que gera risco.”

Entrevista concedida por um(a) analista da empresa A.

Um entrevistado observou não ter visto resistência para passar os conhecimentos na superintendência, mas sim problemas na área de produção:

“Não tem paciência para explicar, como se fosse obrigação de todos saberem.”

Entrevista concedida por um(a) coordenador(a) da empresa B.

Segundo a percepção de alguns entrevistados originários da empresa B, existe uma cultura de transmissão de conhecimento bem distinta entre as duas empresas: na empresa A existe uma resistência maior por causa da própria cultura organizacional e na empresa B é o contrário. As respostas que seguem exemplificam essa análise:

“Como a empresa B incentivava você a mudar sempre de área, conhecer coisas novas, então ninguém queria deter conhecimento porque se as pessoas só conhecessem aquilo, ela ia continuar ali sem oportunidade de crescer. Era incentivado muito o rodízio, o POC aberto[...]. Na empresa A é o oposto, as pessoas entravam e morriam onde estavam. São filosofias diferentes, culturas diferentes.”

Entrevista concedida por um(a) coordenador(a) da empresa B.

“Na empresa B tem a cultura de ajudar o outro a crescer para poderem crescer juntos.”

Entrevista concedida por um(a) coordenador(a) da empresa B.

“Algumas pessoas daqui (empresa A) separam muito o que é da empresa A ou da empresa B. Na empresa B não, são menos resistentes. [...] O problema que gera resistência na empresa A é o tempo de casa (dos funcionários) e a cultura organizacional.”

Entrevista concedida por um(a) gestor(a) da empresa B.

Três dos entrevistados originários da empresa A comentaram que perceberam a falta de interesse no aprendizado por parte dos analistas da empresa B. Uns destacaram que poderia ser pela distância, outros apontaram que um possível fator seria a crença dos colaboradores da empresa B em que os seus processos sendo melhores, iriam prevalecer em algum momento, como mostram as respostas transcritas abaixo:

“Falta de interesse para aprender por parte da empresa B. [...] Muito presos a como era na empresa B. Não se conformam com os processos da empresa A.”

Entrevista concedida por um(a) analista da empresa A.

“Você não tem que vir e prejudicar, tem que vir e tentar entender como funciona. Vieram seguindo uma linha e quando chegaram aqui descobriram outra realidade achando que era incapacidade mas não era. A verdade que o dia-a-dia é bem diferente do que eles estavam acostumados lá.”

Entrevista concedida por um(a) analista da empresa A.

“Existe uma resistência de como as coisas funcionam aqui e como funcionavam lá.”

Entrevista concedida por um(a) analista da empresa A.

Quando foram questionados sobre a confiança na empresa AB, muitos responderam que nesse momento as pessoas não acreditam, pois falta criar ainda a nova identidade, ou não se sentem identificados com a nova empresa.

“Ainda não. Falta criar ainda a identidade nova. [...] É uma situação muito diferente das situações anteriores de compra. [...] Houve grandes mudanças.”

Entrevista concedida por um(a) analista da empresa A.

“Ainda não. Pode perder um pouco da lealdade da empresa para os colaboradores. Os colaboradores estão com um pé atrás ainda e não se sentem identificados com a nova empresa.”

Entrevista concedida por um(a) gestor(a) da empresa A.

“Agora não. A empresa perdeu a identidade.”

Entrevista concedida por um(a) analista da empresa A.

“O orgulho que se sentia com relação à empresa e ao trabalho foi largado um pouco e acredito que não voltará no mesmo nível, mas irá se estabilizar.”

Entrevista concedida por um(a) gestor(a) da empresa A.

Um dos entrevistados respondeu que muitos acreditam na possibilidade de a empresa vir a ser muito maior, outros estão desanimados e há aqueles apenas observam

“As pessoas de origem da empresa A, não perceberam ainda, que é uma nova empresa. É como antes, não houve mudanças. [...] Os que vieram da empresa B, estão acreditando que será uma empresa enorme, mas existem os desanimados e os que só vendo para crer. [...] No geral acreditam no futuro. Existem mais incertezas na empresa B que na empresa A.”

Entrevista concedida por um(a) gestor(a) da empresa B.

Quando perguntadas, se as pessoas com quem trabalham se sentem ameaçadas com as mudanças e com a transferência de conhecimentos, muitos responderam que sim, porém, na maioria, não pela perda do emprego - ao menos na superintendência em questão - e sim pelas mudanças, principalmente na forma de gestão pela troca de gerência.

“Sim, no início mais ameaça, mas agora há mais normalidade.”

Entrevista concedida por um(a) gestor(a) da empresa B.

“Pelas mudanças sim. Com a transferência de conhecimento não presenciei.”

Entrevista concedida por um(a) gestor(a) da empresa A.

“Não se sentem ameaçadas, existe sim um receio natural, mas não que seja classificado como ameaça. Está ligada à fusão e à troca de gerência, troca de coordenação”.

Entrevista concedida por um(a) analista da empresa A.

Uma das sugestões foi que as definições com relação às equipes e aos projetos sejam claras, reunir em grupos menores para conhecer melhor cada um e investir na comunicação eficaz como mostra a resposta abaixo:

“As pessoas são afetadas, se sentem ameaçadas, gestão nova. [...] Medir o que cada um quer é muito difícil, é muito individual. O que pode ser feito para minimizar esta ameaça, é reunir em grupos menores e conhecer cada grupo melhor. Trabalhar na comunicação eficaz.”

Entrevista concedida por um(a) gestor(a) da empresa B.

As respostas sobre a existência de integração das equipes das duas empresas fusionadas, foram variadas: alguns responderam que existe a preocupação dos gestores e que existem ações como o café da manhã; e outros responderam que os gestores só se preocuparam com esse tema após uma ocorrência e há o problema da distância como mostram os exemplos abaixo:

“Não vejo ainda uma integração entre as pessoas das duas empresas. Deveriam dedicar mais tempo com as pessoas que com a fusão dos sistemas e processos, pois oferecem riscos operacionais. [...] Ver as pessoas como pessoas e não recursos.”

Entrevista concedida por um(a) analista da empresa A.

“Sim. O problema é a distância.”

Entrevista concedida por um(a) gestor(a) da empresa B.

“As reuniões estão sendo feitas com toda a equipe após alguém ter levantado a bandeirinha.”

Entrevista concedida por um(a) analista da empresa A.

As sugestões para esse problema foram: adotar uma política de gestão de pessoas; realizar treinamentos aos gestores; dar prioridade às pessoas; juntar as equipes; realizar reuniões com toda a equipe, cafés da manhã, almoços etc.

Com relação à mudança na composição da equipe, muitos concordaram que é um bom método para a transmissão de conhecimento como ilustra a resposta que segue:

“Houve mudança na composição da equipe. Passamos por vários projetos desde que se iniciou a fusão. [...] A experiência foi boa. [...] Para a continuidade do projeto é ruim, mas para aprender coisas diferentes é bom. [...] O comprometimento pode ser afetado.”

Entrevista concedida por um(a) analista da empresa A.

Apesar de a mistura de equipes ser considerada uma boa prática, foram lembrados os riscos pela falta de confiança e problemas por causa das diferenças no perfil dos profissionais das duas empresas como mostra a resposta abaixo:

“Misturar equipes é uma boa prática, porém falta confiança o que gera riscos. [...] O perfil dos profissionais são muito diferentes.”

Entrevista concedida por um(a) analista da empresa A.

Um dos gestores entrevistados ressaltou que a aprendizagem é mais rápida com a junção das equipes. E destacou ainda o problema da distância já que não existe espaço para mesclar as equipes efetivamente:

“A junção tem mais coisas boas que ruins. A aprendizagem é mais rápida; ajudam a entender os processos; integração efetiva. [...] Coisas ruins: distância das equipes, o deslocamento do gestor que tem que se dividir.”

Entrevista concedida por um(a) gestor(a) da empresa B.

Um entrevistado oriundo da empresa B respondeu que falta unificação e definição sobre a redistribuição da equipe.

Houve casos de saídas voluntárias através de POC por não se adaptarem ao novo método de trabalho ou pela distância.

Com relação à rotatividade de funcionários, os entrevistados da empresa A concordam que não há muita.

Para a pergunta sobre a valorização dos seniores, as respostas, em geral, foram que existe uma valorização dos seniores pela experiência que possuem.

“Seniores é uma fonte inspiradora. Nem sempre o conhecimento é diferente, mas a experiência fala mais forte, então a gente pondera aquilo que a pessoa está falando.”

Entrevista concedida por um(a) analista da empresa A.

“Existe um comprometimento muito grande dos seniores da empresa A.”
Entrevista concedida por um(a) analista da empresa A.

Um dos entrevistados salientou que a saída de alguns seniores provocou a desmotivação de outros colaboradores, pois para estes, foi uma perda da fonte inspiradora e de apoio daqueles mais experientes.

Houve quem destacou também que quando o sênior é oriundo da mesma empresa que o seu gestor, ele é mais valorizado por conta da confiança que já existe.

A diferença na estrutura das duas empresas foi lembrada por um gestor: na empresa A tem, no seu quadro de funcionários, muitos seniores; enquanto que na empresa B prevalece uma estrutura de pirâmide nas equipes.

“A pirâmide é muito importante, é uma prática que deve ser aplicada.”

Entrevista concedida por um(a) gestor(a) da empresa B.

Quanto à pesquisa de clima organizacional, parte significativa dos entrevistados respondeu que existe uma preocupação na superintendência em questão, porém outros opinaram que essa preocupação surgiu somente depois de constatado um clima de tensão nas equipes.

As respostas apresentadas a seguir exemplificam o comentário acima:

“Pesquisa constante de termômetro não existia. Está havendo depois de um ano. [...] Maior necessidade na gerência onde houve uma grande mescla de funcionários. Pega fogo quando mescla.”

Entrevista concedida por um(a) gestor(a) da empresa B.

“Houve uma reunião sobre o clima. Não foi planejada, foi um corretivo.”

Entrevista concedida por um(a) analista da empresa A.

“Existe o Fale Francamente. Internamente, tem o intuito de ver o clima e tentar melhorar e em termos de mercado, tem o intuito de fortalecimento de imagem.”

Entrevista concedida por um(a) gestor(a) da empresa A.

Houve também os que apontaram a inexistência da preocupação.

“Atualmente não. A *Cultura de Performance* morreu. Não havia chegado a firmar-se ainda. Deveria voltar.”

Entrevista concedida por um(a) analista da empresa A.

“Não existe.”

Entrevista concedida por um(a) analista da empresa A.

Um entrevistado comentou que o processo de definição de diretrizes está muito lento e ressaltou que, com a demora, o clima irá piorar a cada dia como mostra a seguinte resposta:

“Falha no foco e direção da empresa. Precisa dar mais foco hoje. [...] Está lento o processo de comunicação de diretrizes, decisões básicas, políticas, procedimentos. Quanto mais demora o clima fica mais desfavorável, afeta o dia a dia.”

Entrevista concedida por um(a) gestor(a) da empresa B.

Muitos entrevistados chamaram a atenção para o clima ruim como demonstram as respostas explicitadas:

“O clima está muito ruim, é necessário fazer uma pesquisa de clima.”

Entrevista concedida por um(a) coordenador(a) da empresa B.

“Você não pode segurar ninguém, porque se as pessoas ficarem desmotivadas, começam a influenciar em volta.”

Entrevista concedida por um(a) analista da empresa A.

Um dos entrevistados lembrou que os gestores deveriam se preocupar mais com suas equipes, pois há colaboradores insatisfeitos por cuidar somente de sistemas que serão desativados, gerando uma expectativa de demissão após a desativação deles. A sugestão foi uma rotatividade dos colaboradores nessa situação.

Uma sugestão dada foi preparar os gestores quanto ao tratamento de igualdade, independente da empresa de origem.

De acordo com os entrevistados, existe uma grande diferença cultural entre as empresas A e B, principalmente no aspecto da organização, processos administrativos, na gestão de pessoas, na estrutura hierárquica e na forma de trabalho.

Conforme é mostrado a seguir, os entrevistados de ambas as empresas concordaram que a forma de operar da empresa B é mais organizada e planejada o que confere uma metodologia de trabalho mais avançada.

“Eu vejo o que é melhor para o banco e não o que é melhor para a pessoa. O melhor para o todo, pode não ser o melhor para a equipe. Faz parte do processo cultural. As pessoas da empresa A não estão acostumadas com o planejamento, com cobranças. É um novo ritmo. A resistência gera a não confiança. É preciso fazer o mapeamento de cada um.”

Entrevista concedida por um(a) gestor(a) da empresa B.

“Na empresa A, a gestão de pessoas, gestão de projetos, o relacionamento com os clientes, está como era na empresa B há cinco anos atrás. Na empresa A, o orçamento não é tão rígido e por este motivo é mais ágil.”

Entrevista concedida por um(a) gestor(a) da empresa B.

“Na empresa B, o positivo é que estão na frente com relação à metodologia. [...] A dificuldade será em comunicar aos usuários das novas metodologias que tornará tudo mais demorado num primeiro momento.”

Entrevista concedida por um(a) analista da empresa A

Também concordam que os analistas da empresa B são mais funcionais; os da empresa A são ao mesmo tempo técnicos e funcionais; a mescla dos dois seria desejável. Além disso, falam das diferenças dos analistas no perfil, como comprova os trechos de entrevistas seguintes:

“O perfil dos profissionais é muito diferente.”

Entrevista concedida por um(a) analista da empresa B.

“No aspecto profissional, na forma de trabalhar, na empresa B estão mais avançados. Na empresa A os analistas são de negócio e técnico; na empresa B é mais negócio. [...] Existe uma diferença grande na postura. Mais arrogantes, mais agressivos na empresa B. Mais humildes, mais afáveis e mais colaborativos na empresa A.”

Entrevista concedida por um(a) analista da empresa A.

“Gostaria que a forma de trabalhar da empresa B, extremamente funcional, não predomine sobre a forma da empresa A que é funcional e técnico. O melhor é casar e não predominar um sobre o outro.”

Entrevista concedida por um(a) analista da empresa A.

“Da empresa A: poderiam manter o clima organizacional e a valorização do lado técnico dos analistas e gestão de pessoas. Da empresa B: a organização, o *marketing*, documentação, processos e planejamento”.

Entrevista concedida por um(a) analista da empresa A.

“Na empresa B estão mais preocupados com o *marketing* pessoal e na empresa A os analistas estão mais preocupados em resolver os problemas (mão na massa).”

Entrevista concedida por um(a) analista da empresa A.

Os entrevistados da empresa B consideram a cultura organizacional da empresa A mais estática, os funcionários mais acomodados e a hierarquia mais rígida, apontando a sua empresa (B) como sendo mais dinâmica, por incentivar mudanças e cumprimento de metas.

“Tem que ser um trabalho pesado de mudança de cultura. [...] Na empresa B era muito incentivado o contrato de metas, todo mundo era muito cobrado aqui, então sempre todo mundo tinha vontade de fazer mais e melhor.”

Entrevista concedida por um(a) coordenador(a) da empresa B.

“Na empresa B a gestão de pessoas é mais próxima, dão mais poder aos gestores diretos, o que é positivo.”

Entrevista concedida por um(a) gestor(a) da empresa B.

“Na empresa A, tem problema com a hierarquia que é mais rígida. Se o gestor não resolve, fala com o superior. Os pontos positivos que eu enxergo na empresa A é que sabe ganhar dinheiro e celebram mais as vitórias. Os pontos positivos na empresa B, a cultura de buscar algo melhor, atingir as metas.”

Entrevista concedida por um(a) coordenador(a) da empresa B.

“Na empresa A, o peso da hierarquia está na própria estrutura física, o que será mudado. Na empresa B, é mais informal. Na empresa A, o peso da amizade é muito grande e não sabem separar.”

Entrevista concedida por um(a) gestor(a) da empresa B.

Alguns entrevistados oriundos da empresa A destacaram a diferença entre as duas empresas no tratamento das pessoas. Consideraram que a empresa A é mais paternalista e a empresa B é mais impessoal e mais competitivo. Um exemplo das respostas que demonstram a análise acima:

“Diferença em como tratam as pessoas. A empresa A é mais acolhedora, mais paternalista. Já a empresa B tem um ambiente mais controlado e competitivo, é mais impessoal, o que é mais moderno. [...] Existem prós e contras nas duas formas. Na empresa A, assim como pode haver pessoas acomodadas, existem as que vestem a camisa da empresa e são muito comprometidas e agradecidas. Na empresa B, pode haver pessoas muito competitivas, mas pode haver também muitos profissionais sem muito compromisso com a sua equipe e a empresa. [...] Em termos de valores não há diferença; no modo de operar, sim.”

Entrevista concedida por um(a) gestor(a) da empresa A.

Houve entrevistados oriundos de ambas as empresas que afirmaram que os funcionários da empresa B comparam os processos e consideram tudo melhor o de sua própria empresa de origem. Seguem alguns exemplos:

“Os que vêm da empresa B acham que lá era tudo melhor. [...] Muita comparação nos processos.”

Entrevista concedida por um(a) analista da empresa A.

“Peço para não comparar, não criticar (às pessoas originárias da empresa B). Absorver o que foi determinado e ver como oportunidade de melhoria futura.”
Entrevista concedida por um(a) gestor(a) da empresa B.

“[...] mas muitas vezes dá conflito porque as pessoas tendem a comparar processos e daí a outra fica chateada e pode ser que ela se retraia.”
Entrevista concedida por um(a) gestor(a) da empresa B.

Um dos pontos mais criticados pelos entrevistados foi a separação física das equipes devido à falta de espaço. Seguem alguns exemplos:

“O espaço físico foi o pior da integração. Não tinha lugar para sentar, você tinha uma equipe lá outra aqui, e traz um descontentamento da equipe, isso traz uma dificuldade de gestão gigantesca. O que poderia ser feito é juntar mesmo as equipes não interessa onde, mas pôr toda a equipe do gestor num lugar só ou acelerar a reforma.”
Entrevista concedida por um(a) coordenador(a) da empresa B.

“Os gestores precisam se dividir porque não há espaço e as equipes ficam separadas.”
Entrevista concedida por um(a) gestor(a) da empresa B.

Com relação às ferramentas e infraestrutura também foram destacados alguns problemas:

“Falta o acesso à internet para todos, que deve ser controlado, micros mais modernos.”
Entrevista concedida por um(a) gestor(a) da empresa B.

“Não. Complicado os acessos. [...] Equipamento ruim.”
Entrevista concedida por um(a) analista(a) da empresa B.

Quanto ao ambiente, foco, direção estratégica e motivação favorável à transferência de conhecimento, as respostas também foram negativas.

“Não. Cada gestor faz o que é certo. Não tem modelo.”

Entrevista concedida por um(a) gestor(a) da empresa B.

“Não. Falta de documentação dificulta a transferência de conhecimento. As mudanças recentes em toda a segurança também dificultaram a aprendizagem.”

Entrevista concedida por um(a) analista da empresa B.

“Não porque não é estruturada, mas induz à transferência de conhecimento porque cobra os resultados dos trabalhos. [...] Não tem um foco específico neste sentido.”

Entrevista concedida por um(a) gestor(a) da empresa A.

“Não. Falta divulgação dos processos.”

Entrevista concedida por um(a) analista da empresa A.

Os principais problemas citados no processo de fusão foram: dificuldades para conseguir os acessos na superintendência e nos outros sistemas de outras equipes; espaços físicos inadequados; falta de uma metodologia de transferência de conhecimento; competição entre as pessoas das duas empresas; perfis de analistas muito diferentes; resistências para aceitar os processos e as mudanças. Abaixo são citados alguns trechos das entrevistas sobre as dificuldades vivenciadas na fusão:

“As dificuldades são várias: sistemas completamente diferentes. [...] Muitas dificuldades para criar chaves, dar acessos. Sentimos a necessidade de uma cartilha. [...] O pior da integração é não ter espaço físico. [...] Não existe uma metodologia para a transferência de conhecimento. Cada um faz de acordo com o seu próprio bom senso.”

Entrevista concedida por um(a) coordenador(a) da empresa B.

“Dificuldades para solicitar acesso a outras equipes que cuidam de outros sistemas.”

Entrevista concedida por um(a) analista da empresa B.

“Perfis muito diferentes, favoritismo, falta de confiança.”

Entrevista concedida por um(a) analista da empresa A.

“Tanto a empresa A como a B tem a cultura de compradores, o que gera competição.”

Entrevista concedida por um(a) analista da empresa A.

“Onde aprova? Onde entro? Não tem manual. Muito distribuído com relação às pessoas, muita burocracia com relação à hierarquia e as coisas não andam, com isso falta tempo para outras coisas.”

Entrevista concedida por um(a) gestor(a) da empresa B.

“Resistência para aceitar os processos daqui. [...] A maneira como é abordado o tema. [...] Resistência dos dois lados. Resistência na empresa A às mudanças e resistência na empresa B para aceitar os processos da empresa A.”

Entrevista concedida por um(a) analista da empresa A.

Algumas das sugestões para a solução dos problemas estão transcritas abaixo:

“Trazer as melhores práticas de *cases* de sucesso de consultorias. [...] Na hora de fusionar ter um grupo dedicado para decidir os procedimentos”.

Entrevista concedida por um(a) gestor(a) da empresa B.

“Investir mais pesado na integração e preparação das pessoas para as mudanças.”

Entrevista concedida por um(a) coordenador(a) da empresa B.

“Fechar o quanto antes as equipes e principalmente a abertura de POC para facilitar os acessos ao local de trabalho, permitindo que cada colaborador escolha o local mais próximo da residência, sem gerar riscos para o negócio.”

Entrevista concedida por um(a) analista da empresa B.

Os pontos positivos nesse processo lembrados pelos entrevistados: a manutenção dos funcionários logo que aconteceu a fusão, junção do melhor de cada cultura, a mescla de equipes, contato forçado com as novas formas de trabalhar, boa recepção pelos anfitriões, compartilhamento de experiências de projetos similares das duas empresas.

Abaixo são citados alguns trechos das entrevistas onde são destacados os pontos positivos detectados na fusão para a transferência de conhecimento:

“Um ponto muito positivo desta fusão foi que a empresa se preocupou em manter a todos num primeiro momento. Não houve clima desfavorável de demissão. [...] Mesmo demorado, existem tentativas de criar um modelo a ser seguido”.

Entrevista concedida por um(a) gestor(a) da empresa B.

“O que tem de positivo neste processo? É depois de um tempo ter a casa em ordem, até porque, quem vem, eu acho que estão um passinho à frente com relação a metodologia e um passinho à frente na gestão de projetos.”

Entrevista concedida por um(a) analista da empresa A.

“Houve preocupação de mesclar equipes para não formar panelas e para transferir os conhecimentos”.

Entrevista concedida por um(a) gestor(a) da empresa B.

“Contato forçado com as novas formas de trabalhar. [...] Serão promovidas mudanças fortes na Instituição. Forma de trabalhar mais de acordo com o mercado, mas não devemos perder a camaradagem, a boa vontade e o comprometimento.”

Entrevista concedida por um(a) analista da empresa A.

“A equipe recebeu bem. [...] O acesso ao superintendente é muito bom. Facilidade de acesso ao local de trabalho pela distância.”

Entrevista concedida por um(a) analista da empresa B.

“As pessoas que conseguiram a confiança aprenderam muito um com o outro principalmente pelas diferenças.”

Entrevista concedida por um(a) analista da empresa A.

“A junção de duas empresas com duas culturas diferentes, duas formas de trabalhar, é uma grande oportunidade de aprender dos dois lados.”

Entrevista concedida por um(a) gestor(a) da empresa B.

“Alguns projetos da empresa B são parecidos e eles trouxeram experiência.”
Entrevista concedida por um(a) gestor(a) da empresa A.

3.4. Diagnóstico

A superintendência utilizada para o estudo de caso é uma das que sofreu maior alteração e mistura nas equipes e, por esse motivo, é um bom exemplo de problemas enfrentados na empresa como um todo.

Após o término da entrevista aos nove selecionados, foi possível detectar que praticamente todas as pessoas entrevistadas têm uma opinião muito parecida com relação ao tema da pesquisa, apesar de serem oriundas de empresas diferentes e ocuparem cargos diferentes. Naturalmente, foram encontradas também algumas divergências e principalmente foram extraídas muitas sugestões para a melhoria no processo de transferência de conhecimento dentro do cenário de fusão.

Pode ser claramente notado, com as entrevistas concedidas, que a empresa AB não teve uma preocupação com a preparação para a transferência de conhecimento. Não definiu uma diretriz aos gestores sobre a metodologia processual, ou sobre gestão de pessoas, ou sobre gestão de conhecimento, ficando a cada gestor a incumbência de resolver os problemas à sua maneira e sob demanda. Não houve a preparação de documento de boas-vindas com os principais procedimentos.

A preocupação da empresa, num primeiro momento, girou em torno da integração dos sistemas, dos processos e das agências, ficando o seu quadro de funcionários em segundo plano.

Um grande problema enfrentado na fusão foi o espaço físico, com as equipes separadas, absorvendo um tempo maior dos gestores que precisaram se dividir e dificultando a integração das equipes.

Além dessa deficiência encontrada na estratégia da empresa, foram detectados problemas de divergências culturais, confiança e integração das pessoas.

Foi constatada certa resistência às mudanças por parte das pessoas vindas da empresa A pelo fato de sua cultura organizacional ser mais estática e com hierarquia mais rígida.

E detectou-se uma percepção por parte das pessoas que eram da empresa A com relação às pessoas procedentes da empresa B, certa arrogância, e forma mais agressiva no que

tange à carreira e às metas, as quais elas não estavam acostumadas. Poderia ser esse um dos motivos de conflito entre as pessoas das duas empresas, ou seja, os funcionários da empresa A, mesmo concordando que os processos em geral da empresa B são melhores e mais modernos, não acatam críticas e sugestões pela forma como elas são abordadas.

Os funcionários provenientes da empresa B, por sua vez, acreditando que os seus processos são os melhores, oferecem resistência para aceitar os processos da empresa A, gerando comentários que dividem ainda mais os dois grupos.

Para complicar um pouco mais o cenário, existe um sentimento de competição entre as pessoas das duas empresas, por se tratarem de empresas com perfil de compradoras e por esta ser a primeira experiência de uma verdadeira fusão para as duas. Nas experiências anteriores, por se tratarem de aquisições, não houve uma competição tão acirrada entre os funcionários. Os poucos funcionários das empresas compradas se diluíram de forma quase imperceptível, entretanto nesse processo, a quantidade de pessoas que se mesclam nas equipes são quase sempre de igual para igual o que torna muito mais complicado a mistura.

Percebeu-se nitidamente que cada colaborador se identifica com a empresa de origem, o que demonstra o mérito de ambas as empresas em conquistar a confiança e satisfação dos seus funcionários. De alguma forma, se percebe um consenso entre as pessoas oriundas das duas empresas, porém se faz necessário uma comunicação eficaz, maior tolerância, um olhar para dentro. Apesar do esforço da empresa AB com campanhas para transmitir a idéia de que agora a empresa é uma só aos seus colaboradores, as pessoas ainda se dividem pela cultura e separam o que vem da empresa A do que vem da empresa B.

Foi detectada também uma falha na preparação dos gestores para um processo desse porte, de integração de equipes tão diversas, nessa fase em que os conflitos pessoais são inevitáveis. Palestras e *workshops* facilitariam a transição.

O quadro apresentado abaixo é o comparativo das práticas favoráveis e desfavoráveis citadas na literatura com o que foi praticado no cenário estudado de acordo com os entrevistados.

Quadro 6 - Comparação da literatura com o estudo de caso da empresa AB.

Boas práticas	Praticado na Empresa AB (na superintendência estudada)?
Cultura organizacional	
1. Preparação da empresa para a transferência de conhecimento.	Não
2. Apoio dos executivos no programa de GC.	Sim
3. Comunicação transparente e eficiente em todas as direções.	Comunicação transparente - Sim. Comunicação eficaz - Não.
4. Elaboração de um programa de GC de acordo com o público alvo.	Não.
5. Integração das pessoas das diferentes empresas.	Deficiente por falta de espaço físico para juntar as equipes.
6. Adoção das iniciativas do <i>BtoE</i> (<i>Business to Employee</i>).	Não.
7. Pesquisas de clima organizacional frequentes.	Sim.
8. Motivação das pessoas apesar das mudanças.	Não.
9. Incentivo à aprendizagem, ensino e produção de novos conhecimentos.	Não.
10. Alocar as pessoas na função e na equipe que mais lhe sejam apropriadas.	Houve alguns casos.
11. Valorização dos talentos humanos.	Sim.
12. Valorização dos seniores pela experiência e promoção da convivência destes com o pessoal novo.	Sim.
13. Decisão de quem permanece e quem sai da empresa em base na competência profissional.	Não houve ainda demissões por causa da fusão.
14. Prática do <i>job rotation</i> .	Não.
15. Alteração da composição das equipes, tanto na própria área como em áreas diferentes.	Houve alguns casos.
16. Planos de contingência para não perder conhecimentos críticos.	Não.

Técnicos	
17. Disponibilização de infraestrutura de comunicação e tecnologia.	Existe tecnologia, mas faltam comunicação e documentação.
18. Estrutura física adequada.	Não.
19. Manutenção de um Portal Corporativo.	Sim.
Práticas desfavoráveis	Praticado na Empresa AB (na superintendência estudada)?
Cultura organizacional	
1. Falta de investimentos e recursos.	Sim.
2. Hierarquia rígida.	Sim.
3. Distribuição indevida do poder.	Não foi identificado.
4. Escassez de treinamento e capacitação.	Sim.
5. Falta de alinhamento estratégico e foco.	Sim.
6. Divisão e distribuição dos trabalhos de maneira ineficaz.	Não foram identificadas.
7. Alta rotatividade dos funcionários.	Não foi identificada.
8. Cultura não favorável.	Sim, por causa do cenário atual de mudanças.
9. Falta de interesse, falta de motivação.	Em algumas situações e para algumas pessoas.
10. Falta de humildade, baixa estima e orgulho.	Sim.
11. Modelos mentais deficientes.	Não foi identificado.
12. Falta de consciência da realidade.	Em algumas situações e para algumas pessoas.
13. Falsos comprometimento e envolvimento.	Em algumas situações e para algumas pessoas.
14. Competição entre os pares.	Em algumas situações e para algumas pessoas.
15. Falta de alinhamento das expectativas (pessoas e empresas).	Sim.

Técnicos	
16. Falta de infraestrutura de comunicação e tecnologia.	Tecnologia existe, mas a comunicação é deficiente.
17. Estrutura física inadequada.	Sim
18. Escassez de tempo e local de encontro.	Sim

Fonte: elaborado pela autora

4. PROPOSTAS

Para que a fusão seja um sucesso e que o conhecimento não se perca, é necessário que as pessoas aceitem as mudanças, e os processos adotados pela empresa nova mesmo que não seja a da sua empresa de origem. A conscientização de que esta é uma oportunidade de aprender mais e não uma ameaça ao seu trabalho, trará um ganho significativo, gerando harmonia na equipe.

Caso este seja um *case* de sucesso, a superintendência poderá tornar-se um modelo para as outras áreas, já que este estudo de caso é apenas um microcosmo do que provavelmente acontece na empresa inteira.

No quadro seguinte são expostos propostas de soluções para os problemas detectados durante a análise das entrevistas.

Quadro 7 – Principais problemas detectados e soluções propostas

Atrito	Soluções possíveis
1. Falta de diretrizes para o modelo a ser adotado pelos gestores em todos os âmbitos.	<ul style="list-style-type: none"> - Criar um modelo de gestão a ser seguido por todos os gestores em todos os âmbitos ao menos dentro da superintendência. - Criar um grupo ou designar um mediador para trabalhar no programa de transferência de conhecimentos e definição dos melhores processos.
2. Diferentes culturas.	<ul style="list-style-type: none"> - Definir uma cultura organizacional para a empresa AB o quanto antes com as melhores práticas para criar novamente a identidade da empresa - Preparar as pessoas para aceitarem a nova cultura através de palestras, <i>workshops</i>, sessões de reflexões, cursos de comunicação eficaz etc. - Conquistar a adesão dos gestores e manter todos alinhados com uma mesma política.
3. Falha na preparação dos gestores para uma fusão desta magnitude.	<ul style="list-style-type: none"> - Preparar os gestores através de treinamentos específicos para enfrentar os problemas de gestão de pessoas próprias de uma fusão, com foco na integração de equipes oriundas de duas empresas com culturas diferentes.

4. Comunicação deficiente.	<ul style="list-style-type: none"> - Definir com máxima urgência as diretrizes para a gestão de pessoas e de processos. - Política de comunicação total até o mais baixo nível da hierarquia e sincronizada para todos que não são gestores. - Criar manuais de boas vindas para as pessoas que chegam.
5. Falta de tempo por causa da demanda na parte de projetos, tempo perdido em percorrer as distâncias que separam as equipes e tempo gasto em burocracias processuais.	<ul style="list-style-type: none"> - Distribuir melhor as equipes. - Resolver o quanto antes o problema das equipes separadas. - Melhorar os processos dando mais autonomia aos gestores.
6. Falta de espaço físico para manter a equipe unida.	<ul style="list-style-type: none"> - Resolver o quanto antes o problema das equipes separadas.
7. Falta de integração da equipe	<ul style="list-style-type: none"> - Investir em gestão de pessoas e <i>BtoE</i>. - Reuniões de integração. - Eventos de integração. - Colocar toda a equipe em um mesmo espaço físico.
8. Dificuldade na aceitação das mudanças nos processos e dificuldades para aceitar os processos que não são da empresa de origem.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar <i>workshops</i> que tratam deste tema. - Retomar a <i>Cultura de Performance</i>. - Definição por parte da empresa AB quais os processos que serão adotados para que não haja conflitos entre pares.
9. Falta de confiança	<ul style="list-style-type: none"> - Investir em gestão de pessoas e <i>BtoE</i>. - Realizar pesquisas de clima organizacional. - Praticar sempre a comunicação transparente e eficaz.
10. Falta de motivação	<ul style="list-style-type: none"> - Definir as equipes e os projetos. - Investir em Gestão de pessoas e <i>BtoE</i>. - Criar uma identidade da empresa para que as pessoas possam voltar a acreditar na empresa novamente e trabalharem pelo sucesso dela. - Permitir o POC interno para que cada colaborador tenha a oportunidade de escolher o lugar de trabalho, dando prioridade àqueles que vivem mais próximos do local.

Fonte: elaborado pela autora

A proposta de ações para a melhoria no processo de transferência de conhecimento, gerada neste trabalho, será apresentada ao grupo de integração formada na superintendência. A expectativa é que, com a aplicação de ações voltadas a *BtoE*, o conhecimento flua de forma espontânea entre as pessoas originárias da empresa A e B, pois conforme o estudo literário, o principal fator responsável pela transferência de conhecimento são as pessoas e a cultura organizacional.

5. CONCLUSÕES

Após a finalização do estudo de caso constatou-se que os problemas levantados na transferência de conhecimento são muito similares aos relatados na literatura estudada e que o principal causador das dificuldades são as próprias pessoas combinadas com a cultura organizacional, as mudanças que vieram com a fusão e a falta de diretrizes.

Através deste trabalho pôde ser confirmada a relevância do planejamento na transferência de conhecimento para que, apesar dos conflitos em uma fusão, esta seja efetiva.

O objetivo do trabalho era levantar as principais dificuldades encontradas na transferência de conhecimento durante a fusão das empresas A e B; e apresentar uma proposta com ações para a solução do problema foi plenamente alcançado.

A proposta será apresentada para a superintendência da empresa AB, foco da pesquisa, com a expectativa que seja levada em prática algumas das ações propostas para a solução dos problemas levantados no trabalho.

Espera-se que com a aplicação dessas ações e a obtenção de bons resultados, a superintendência possa ser uma referência dentro da empresa e dessa forma este trabalho terá contribuído positivamente para a empresa como um todo.

Fica uma sugestão para trabalhos futuros que consiste na criação de um projeto que implante as ações aqui propostas para a solução ou melhoria dos problemas de transferência de conhecimento.

6. REFERÊNCIAS

CAMPOS, Augusto. **Como-fazer-boas-entrevistas-usando-o-metodo-sawatsky**, 7 de agosto de 2007. Disponível em: <<http://www.efetividade.net/2007/08/07/como-fazer-boas-entrevistas-usando-o-metodo-sawatsky/>> . Acesso em 30 de novembro de 2009.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. 6ª ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1993. 186 p.

FIGUEIREDO, Saulo Porfírio. **Gestão do Conhecimento – Estratégias Competitivas para a Criação e Mobilização do Conhecimento na Empresa**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005. 400 p.

MATOSKI, Adalberto. **Método de coleta de dados**, 11 de maio de 2009. Disponível em: <<HTTP://www.pessoal.utfpr.edu.br/adalberto/arquivos/coletadedados.ppt>>. Acesso em 30 de novembro de 2009.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 9ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ORSI, Ademar. **Gestão do conhecimento – os modos de conversão do conhecimento nas incorporações de bases externas**. Publicado no FACEF PESQUISA - v.7 - n.2 – 2004. Disponível em: <http://www.facef.br/facefpesquisa/vol07_2004_nr02.asp>. Acesso em 3 de setembro de 2009.

_____. **Gestão do conhecimento em fusões e Aquisições: Fatores Crítico**. Publicado no RBGN Vol.8, N°.22, setembro/dezembro – 2006, pp 46 e 56. Disponível em: <<http://200.169.97.104/seer/index.php/RBGN/article/viewFile/68/62>>. Acesso em 3 de setembro de 2009.

RODRIGUES DE SOUZA, Joenir. **A Geração do conhecimento**. Publicado no site da Faculdade Fortium em 17 de setembro de 2008. Disponível em: <http://www.fortium.com.br/faculdefortium.com.br/joenir_rodrigues/material/2467.doc>. Acesso em 21 de outubro de 2009.

SETZER, Valdemar W.. **Dado, informação, conhecimento e competência**. Depto. De Ciência da Computação da USP – Publicado no jornal do Grupo Folha Educação N°.27, outubro/novembro – 2004, pp. 6 e 7. Disponível em: <<http://www.ime.usp.br/~vwsetzer/dado-info-Folha.html>>. Acesso em 10 outubro de 2009.

TOFFLER, A. **Powershift – As Mudanças do Poder**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 2003. 616 p.