



Gestão do conhecimento: incorporação na fusão organizacional

MARQUES, Fabio

Pós-graduando em Gestão e Gerenciamento de Projetos, NPPG/POLI – UFRJ

Informações do Artigo

Histórico:

Recebimento: 08 Jan 2019

Revisão: 15 Jan 2019

Aprovação: 25 Jan 2019

Palavras-chave:

Choque cultural

Gestão do conhecimento

Capital intelectual

Resumo:

O avanço tecnológico com a globalização, obteve diversas ferramentas para canalizar e tratar o conhecimento e, com isso, as empresas estão investindo em capital intelectual e gestão do conhecimento com o objetivo de adquirir competitividade no mercado. Este estudo é uma pesquisa qualitativa através de uma entrevista com nove colaboradores de uma organização que passou por um processo de fusão, algo comum no cenário econômico atual em que vivemos no Brasil. A maioria das organizações optam pela fusão com outras empresas que já passaram pelo processo de aprendizado e dispõem de reconhecimento no mercado, porém a rápida solução esconde problemas típicos de gestão de conhecimento e a má gestão do capital intelectual.

1. Introdução

O capital intelectual se manifesta em ações cotidianas, seja em decisões de cunho simples, a decisões mais complexas. Recentemente, as organizações e seus stakeholders vêm analisando a sua influência e suas implicações nos resultados empresariais. Os sistemas tradicionais de mensuração não foram criados para lidar com a complexidade desse conhecimento, sendo prudente a sua avaliação com extrema cautela porque o seu impacto sobre o destino de qualquer negócio é de suma importância.

Para Sveiby [1], muito mais do que contribuir para a valorização de uma empresa, o conhecimento é a base estrutural interna e externa da mesma. Para poder competir e enfrentar os desafios de um mercado cada vez mais exigente, as empresas têm que investir em capital intelectual.

Atualmente, vivemos no Brasil uma época de dificuldades econômicas e diante desta realidade muitas organizações estão comprando novas aquisições ou realizando fusões para enfrentar o mercado. Por diversas vezes, o custo e tempo necessários para adquirir o conhecimento é deveras alto e, conseqüentemente, a aquisição ou fusão com outras organizações que já passaram pelo processo de aprendizagem e possuem o capital intelectual necessário e sucesso no mercado, pode ser a solução ideal para enfrentar essas dificuldades e ter o sucesso almejado.

A aparente solução, entretanto, traz consigo um grande desafio. O choque cultural entre as duas organizações, onde cada empresa possui suas crenças, valores, missão e visão, como gerenciar todo o capital intelectual adquirido da compradora junto à empresa comprada, seja ele através de

ferramentas tecnológicas ou uso da litografia sobre o tema com aplicações práticas sobre casos do dia a dia.

Faça-se a análise sobre duas empresas que realizaram uma fusão, sendo a compradora, a maior do ramo no estado do Rio de Janeiro e a terceira em nível nacional, porém possui sérios problemas processuais de trabalho; e a comprada, que possui um ótimo processo, utilizando ferramentas para gerir o conhecimento e agregar valores para os seus clientes, entretanto devido ao seu menor porte, estava sofrendo com a crise econômica atual para se manter no mercado.

O objetivo desta fusão era transformar o processo das duas empresas em um só, adquirindo o conhecimento de ambas para dominar o mercado, porém, na prática, o que ocorreu foi a empresa compradora esmagar a cultura e o conhecimento da organização comprada, perdendo o capital intelectual existente. Por consequência desta má gestão de conhecimento, o efeito da fusão foi o inverso, pois ao invés de dominar o mercado, houve a queda da qualidade dos serviços prestados, vindo a perder mercado e, por conseguinte, a receita esperada após a fusão.

Atualmente, vivemos no tempo da inovação tecnológica, que ajuda e muito a organização a controlar o trabalho operacional, porém o controle do conhecimento humano é de maior complexidade.

Há algumas formas de absorver este conhecimento, que serão utilizadas nos estudos de casos, em que será realizada uma pesquisa qualitativa, identificando problemas em processos nos setores administrativo, TI e comercial, através de uma entrevista com nove colaboradores, sendo três de cada área listada, sendo coletados os dados da organização e apontar um problema em cada uma das áreas, demonstrando como a gestão do conhecimento poderia ter ajudado a evitar conflitos entre as equipes, choques culturais e

a importância de ter uma ferramenta com informações compartilhadas.

Será visto conceitos de cultura organizacional e gestão do conhecimento para embasar melhor o artigo, por fim respondendo as seguintes perguntas: se a organização tivesse dado mais importância à gestão do conhecimento, hoje a qualidade dos serviços prestados seria a mesma, ou melhor? Os processos teriam apresentado melhora e não piora? O objetivo desejado com a fusão poderia ter sido alcançado de acordo com o planejado?

2. Conceito sobre fusões e aquisições

A Lei das Sociedades Anônimas (Lei nº 6404/76), em seu artigo 227, conceitua a aquisição (incorporação) como “operação pela qual uma ou mais sociedades são absorvidas por outra, que lhes sucede em todos os direitos e obrigações”. E em seu artigo 228, delimita a seguinte definição para fusão: “operação pela qual se unem duas ou mais sociedades para formar sociedade nova, que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações”. Isto é, o processo de fusão resulta no desaparecimento das duas firmas anteriormente existentes, e, com isso, no surgimento de uma nova companhia, o que na literatura internacional é chamada de consolidação.

Segundo Requião [2], fusão consiste na “operação pela qual se unem duas ou mais sociedades, de tipos iguais ou diferentes, para formar sociedade nova que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações”.

O processo de fusão e aquisição pode envolver várias razões a serem observadas. Dito isso, autores como Barros [3] e Waack [4] destacam a importância atribuída a integração da cultura das organizações envolvidas para o sucesso das operações, salientando o índice de complexidade acerca do encontro de duas culturas. A gestão de pessoas, a partir do processo de fusão e

aquisição, torna-se fundamental para que o artifício de integração seja bem sucedido, e no que tange ao encontro das organizações, o resultado inicial é um choque cultural, que quando mal administrado, tende a fracassar.

3. Cultura organizacional

No ano de 1962, foram identificadas 164 definições diferentes do conceito da palavra cultura, sendo muito utilizada, e possuindo inúmeros significados, todos derivados de sua raiz latina, que se refere à plantação no solo. Em muitas línguas ocidentais, cultura significa civilização ou refinamento da mente e, em particular, os resultados desse refinamento, como educação, arte e literatura.

A cultura, segundo Pires [5], expressa os valores e as crenças que os membros desse grupo partilham. Tais valores manifestam-se por meio de símbolos, como mitos, rituais, histórias, lendas e uma linguagem especializada, orientando os indivíduos de uma referida cultura na forma de pensar, agir e tomar decisões. O indivíduo é essencialmente um ser de cultura.

Nesse sentido, a cultura torna possível a transformação da natureza, e faz com que os povos se diferenciem pelas suas elaborações culturais, invenções e diferentes resoluções e encaminhamentos dos problemas.

Estudos indicam que, dentre os cinco maiores desafios para a integração de duas organizações, um deles é o choque cultural, já que 70% das fusões realizadas no mercado hoje correm sérios riscos por não tratarem a cultura organizacional com a mesma importância que tratam os custos ou o tempo.

A Cultura Organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo organizacional inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externos e integração interna, que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de

perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. [6]

A cultura não é herdada, e sim aprendida, seja no dia a dia, nas crenças, valores, tecnologias, seja na personalidade de cada indivíduo, que mantém unidos os mais diferentes membros, de todos os escalões hierárquicos, perante as dificuldades, operações do cotidiano, metas e objetivos.

Cada indivíduo possui capital humano formado pela experiência do dia a dia, ou pelo tempo que o stakeholder exerce sua função, ou pela tecnologia utilizada para solucionar um problema. Hoje as organizações investem grande parte de seus recursos, por exemplo, em gestão de custos e tempo, porém não investem em como cuidar deste conhecimento.

4. Gestão do conhecimento

O conhecimento sempre desempenhou importante papel nas grandes transformações sociais. Na primeira fase da Revolução Industrial, Paiva [7] coloca que foram aplicadas as ferramentas, processos e produtos; na segunda fase – revolução da Produtividade - passou a ser aplicado ao trabalho e como fatogenerador de riquezas das organizações.

Os fatores clássicos de produção nos dias de hoje, conforme Edvinsson & Malone [8] afirmam, não são mais os principais responsáveis pela criação do valor de mercado, pois o capital em forma imobilizada e o trabalho na velha concepção de mão de obra cedeu lugar a fatores que, na falta de expressão melhor, designamos por intangíveis, tornando-se os ativos intelectuais os elementos mais importantes no mundo dos negócios. Valorizar o capital humano (ativos intelectuais) é fundamental para a competitividade empresarial, pois os recursos humanos são os principais responsáveis pelo desempenho das empresas e constituem

vantagens competitivas em um mercado cada vez mais exigente.

De acordo com pesquisas realizadas pela companhia de seguros Skandia, sob coordenação de Sveiby [9], citados por Edvinsson e Malone, esses fatores assumem tipicamente duas formas: capital humano, sendo o conhecimento, a experiência, o poder de inovação e a habilidade dos empregados de uma companhia para realizar as tarefas do dia a dia, incluindo-se também os valores, a cultura e a filosofia da empresa. Neste caso, porém, o capital humano não constitui propriedade da empresa.

O capital estrutural é os equipamentos de informática, os softwares, os bancos de dados, as patentes, as marcas registradas e todo o resto da capacidade organizacional que apoia a produtividade daqueles empregados – em poucas palavras, tudo o que permanece no escritório quando os empregados estão em suas casas. Insere-se também o capital de cliente, que é o relacionamento desenvolvido com os principais clientes. Ao contrário do capital humano, o capital estrutural pode ser possuído e, portanto, negociado.

Na verdade, o capital intelectual está a se tornar o fator de produção mais importante, deixando para trás os fatores tradicionais da fórmula da produtividade: o capital e a mão de obra.

Esta opinião é corroborada por Drucker [10] ao afirmar: “no passado, as fontes de vantagem competitiva eram o trabalho e os recursos naturais, entretanto, agora e no próximo século, a chave para construir a riqueza das nações é o conhecimento.”

De acordo com Alvin Toffler [11], o analfabeto do século XXI não será aquele que não sabe ler nem escrever, mas sim o que não for capaz de aprender, desaprender e reaprender.

Primeiro a revolução agrícola, após, a revolução industrial, e, atualmente, a revolução tecnológica modificaram

fortemente o arcabouço do conhecimento e da realidade em que vivemos.

Na primeira onda ou sociedade agrária, a principal forma de capital era a terra, que se tornou uma forma de criar riqueza através do seu cultivo, sendo necessário o mínimo de entendimento sobre o plantio e o ânimo corporal para trabalhar. O ambiente carecia de evolução, pois não havia televisão e tampouco rádio em casa, e as informações advinham de poucos espaços (família, igreja, escola). Na primeira onda, a propriedade rural era mantenedora de empregos, em vista de ser caracterizada pelo domínio da agricultura.

Já na segunda onda, a forma de criar riqueza passou a ser a oficina industrial e a corretagem de bens. A fábrica passou a ser geradora de recursos econômicos e financeiros, e a fundamental produtora de empregos. O conhecimento dava-se através de jornais, revistas, do rádio e da televisão, e a distribuição de conceitos visuais foi disseminada de forma vasta. As pessoas eram capacitadas para o padrão de produção industrial estabelecido para a época.

Na terceira onda, a informação adota o valor do principal recurso econômico e a riqueza construída pela sociedade.

Atualmente, uma quarta onda surgiu, em que o conjunto de conhecimentos e informações é anexado ao valor dos produtos por elas produzidos mediante o aproveitamento da inteligência, sendo denominado Capital-Intelectual. É a formação de uma nova sociedade, onde a era da informática constitui um estilo de vida moderno, precipitando a absorção de informação, transformando de forma intensa a estrutura do conhecimento e da realidade em que vivemos.

O conhecimento tácito e o exposto são as duas formas de conhecimento que estão presentes nas organizações, e ao se complementarem, a interação entre ambas é a principal maneira de se criar conhecimento no âmbito organizacional.

De acordo com Carbone [12], o conhecimento tácito “é produzido pela experiência da vida, incluindo elementos cognitivos e práticos”. Assim sendo, pode-se conceituá-lo como o conhecimento que é adquirido através de experiências individuais, considerando-se fatores abstratos, como por exemplo: crenças e julgamentos pessoais, ideias, valores, perspectivas, intuições.

De acordo com Lara [13], o conhecimento explícito “é adquirido principalmente pela educação formal, e envolve conhecimento dos fatos”. Assim sendo, pode-se conceituá-lo como o conhecimento que é tipicamente articulado na linguagem formal, como por exemplo: documentos, manuais, afirmações, especificações, multimídia.

Por sua natureza objetiva, o conhecimento explícito é facilmente compartilhado entre os indivíduos, tornando mais simples o processo de disseminação do conhecimento na organização. Embora isso seja um ponto forte, acaba se tornando uma ameaça, devido a sua facilidade de ser expresso, correndo o risco de ser comercializado e/ou revendido a concorrente que o adquirir, como nos adverte Fleury [14]. Para reter o conhecimento no âmbito organizacional, deve-se patentear o capital intelectual.

Nonaka e Takeuchi [15] afirmam que os ocidentais tendem a dar maior ênfase ao conhecimento explícito por se relevar mais a importância do conhecimento formalizado. Em contrapartida, os japoneses tendem a dar maior ênfase ao conhecimento tácito por se relevar mais a importância do conhecimento como uma criação social. De um lado, a empresa é geralmente vista como uma máquina processadora de conhecimento, de outro, como um organismo vivo.

Silva, Soffner e Pinhão [16], a respeito dos modos de conversão do conhecimento (figura 1):

De tácito para tácito: Socialização – processo de criar conhecimento tácito comum a partir da troca de experiência.

De tácito para explícito: Externalização – processo de articular conhecimento tácito em conceitos explícitos. Geralmente essa articulação é efetuada através de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos.

De explícito para explícito: Combinação – processo de agregar conhecimentos explícitos, novos ou já existentes, em um sistema de conhecimento, como um conjunto de especificações para um novo produto ou serviço.

De explícito para tácito: Internalização – processo de incorporar conhecimento explícito em tácito. Está geralmente relacionado com aprender fazendo.

Figura 1: Ilustração sobre tipos de conhecimento



Fonte: NONAKA e TAKEUCHI (1995, apud SILVA E NEVES, 2004, p. 188)

Por outro lado, estudos empíricos indicam que a inovação organizacional, entendida como a capacidade que as organizações têm para se renovarem de forma equilibrada, está relacionada com a forma como é gerida a inovação interna do seu capital intelectual, que se traduz em produtos e serviços capazes de satisfazer o cliente. Isto significa que, em todos os processos organizacionais, será necessário incorporar capital intelectual, e por toda a organização fazer de cada indivíduo um inovador, é,

portanto, o cerne do processo de inovação, a gestão do capital intelectual.

Segundo Clayton Christensen, professor de Harvard, em entrevista para a revista *Época* de 02/04/2007, para as grandes companhias sobreviverem na era da globalização, é preciso explorar novos mercados e desenvolver produtos e serviços inovadores. Também é preciso comprar concorrentes ameaçadores e saber reinventar a gestão do negócio, e quem não seguir essa trilha, segundo ele, vai sumir do mapa.

Ao comprar concorrentes, as empresas devem saber explorar o conhecimento estrutural e humano, seja ele tácito ou explícito ali existentes, identificando assim oportunidades de negócios e processos de melhoria.

Christensen explica também como países que investem pouco em pesquisa, como o Brasil, podem crescer e alcançar a liderança no mercado global. Ele diz que, o ponto crítico para se obter sucesso com uma inovação, é perseguir um modelo de negócios que possa competir globalmente. Países como o Brasil têm o melhor mercado para criar as inovações de ruptura, especialmente pela baixa renda da população. Não tem o que se relacionar com a tecnologia, é uma oportunidade de criar um modelo de negócios.

Em tempos de mudança frequentes nos hábitos de consumo, estratificação de mercados e compressão dos ciclos de vida dos produtos (causada pela necessidade mercadológica de se introduzirem novos produtos a intervalos menores), a rápida resposta a necessidade do cliente ganhainportância inusitada.

5. Estudo de caso

Baseado em um questionário respondido por nove colaboradores e na litografia descrita sobre fusões e aquisições, cultura organizacional e gestão do conhecimento, vamos estudar o caso da fusão de duas

organizações do mesmo ramo. Em março de 2019 completará dois anos que as organizações se fundiram, sendo contada um pouco desta história e analisando-se três casos, onde utilizar ou analisar o conhecimento humano ou de bases externas poderia ter beneficiado a organização de várias maneiras.

Abordará-se inicialmente o choque cultural entre os *stakeholders* de ambos os lados; como pode surgir um clima organizacional péssimo devido a falta de atenção gerencial das equipes, promessas não cumpridas e objetivos mal definidos.

Segundo, verá se um exemplo sobre como o mal aproveitamento de uma equipe especializada, o não envolvimento dos *stakeholder*, e o mal gerenciamento do cronograma podem causar atrasos e custos mais altos em um projeto.

Por último, será analisada uma ferramenta de gestão de conhecimento, que pode auxiliar e ajudar no dia a dia retendo o conhecimento humano da organização, trazendo benefícios e impedindo atritos entre as equipes e os clientes da organização.

5.1. Choque cultural organizacional

A fusão foi anunciada perto do fim do ano, mais precisamente na data de 13 de novembro de 2017. Os presidentes de ambas as companhias realizaram uma reunião em um saguão no centro do Rio para os colaboradores da empresa comprada, onde explicaram que devido ao momento econômico do país, especificamente a alta do dólar, que este era o melhor momento para a fusão das duas organizações.

O presidente da empresa compradora, em seu discurso, deixa bem claro que a organização não está comprando somente a carteira de clientes, e sim o conhecimento que todos ali naquele saguão possuem, de cada um dos *stakeholders*, do *motoboy* da logística

ao gerente administrativo. Ele garante que, no acordo feito, a intenção é realizar demissões somente em casos extremos, e através da fusão será construída a maior empresa do país no ramo.

É explicado a todos que a compradora possui um fundo de investimento por trás das aquisições e fusões. Na visão do fundo, o caminho mais rápido para dominar o mercado é adquirir o conhecimento e a carteira de outras organizações, sendo esta a terceira aquisição da compradora, porém é a maior de todas e a primeira que não está absorvendo só a carteira de clientes, mas a organização como um todo.

Ao final da reunião, é anunciada a festa de final de ano da organização, que fora realizada em 10 de dezembro, com todos os *stakeholders* da empresa compradora e comprada. Ao questionar três colaboradores do setor administrativo sobre a festa, o colaborador A diz não importar muito, mas é bom que todos passem a se conhecer e se entrosar, porém os colaboradores B e C não concordaram muito com a ideia, devido à proximidade do tempo do anúncio e da festa, com o clima organizacional naturalmente ficando instável, pois a fusão foi uma surpresa para ambos os lados. Não era um bom momento para juntar todos os colaboradores em um ambiente festivo.

Ao começar a festa, naturalmente ela se dividiu em dois grandes grupos, colaboradores com a mesma função se conhecendo e já analisando de forma crítica um ao outro, do fio do cabelo a ponta da unha, sendo uma reação natural de todos. O medo de perder seus empregos, de falar algo que não deveria, pois mesmo sendo uma festa, era um ambiente corporativo. Pior, todos se sentiam na obrigação de comparecer neste clima tenso criado, pois o panorama era: a diretoria anunciava a fusão das empresas como uma grande perspectiva positiva para o futuro.

Esses grupos possuem hábitos, uma linguagem e cultura já definidos, havendo um choque cultural natural, onde os colaboradores terão que lidar com mudanças no processo de trabalho, no ambiente e na criação de uma cultura organizacional da empresa. Dessa forma, para que as organizações consigam encontrar uma unidade, objetivando o aumento da sinergia, os conflitos culturais devem ser compreendidos a partir do desenvolvimento da habilidade dos gestores em lidar com as diferenças culturais do corpo efetivo, esperando-se manter um clima organizacional positivo. Este ambiente tenso poderia ter sido minimizado com uma pesquisa de clima simples, perguntando aos seus colaboradores se a festa seria melhor em conjunto, separado, ou se seria melhor nem ter a festa este ano. A grande maioria dos colaboradores, obviamente, responderia que seria melhor ter a festa separada, pois é a zona de conforto de todos, porém ao tomar a atitude de perguntar, a organização, seus gerentes e diretores demonstrariam ter interesse em ouvir a opinião de todos, transformando, assim, uma ameaça em uma oportunidade, aproximando os colaboradores da empresa da sua visão com o processo de fusão, porém da forma que foi realizado, o choque inicial foi grande, criando conflitos desnecessários e um clima organizacional tenso e desmotivacional.

5.2. Stakeholders e seu capital intelectual

A empresa comprada possui sua sede no Centro do Rio de Janeiro. Um galpão, cujo espaço já vinha ficando limitado para ela, havendo o anúncio em janeiro de 2018 da mudança física da empresa comprada para um local em São Cristóvão, onde a compradora já exercia suas atividades. O galpão no Centro serviria como estoque, pois o ponto estrategicamente era muito bom para distribuição.

A diretoria redesenhou o local para receber todos os colaboradores da empresa comprada, mudaram as mesas e todo o material de escritório do lugar, derrubaram divisórias, aumentaram as salas e, por último, contratou o serviço de mudança para realizar o transporte de material de escritório, computadores e servidores da empresa comprada. Neste dia, a mudança foi realizada, e todo o material chegou ao novo local e a equipe de TI foi chamada para instalar todos os equipamentos, passar a fiação e cabeamentos necessários para alimentar todos os computadores, montar o servidor e tomar conhecimento que no cronograma sobre esta atividade possui dois dias, sendo um sábado e domingo.

Em entrevista, perguntei a equipe de TI se eles foram envolvidos desde o início na atividade do cronograma, e, para a grande surpresa, não foram. A diretoria coordenou a atividade sem o devido envolvimento dos stakeholders, ou seja, não envolveram as partes interessadas na atividade a ser realizada. A equipe de TI, por exemplo, teve uma semana tranquila e poderia muito bem ter antecipado a estrutura e deixado tudo pronto antes dos equipamentos chegarem, não sendo necessário trabalhar no fim de semana para cumprir um cronograma que o gerente da equipe de TI nunca obteve acesso, até o presente momento.

A falha de comunicação poderia ter sido resolvida com uma reunião sobre o projeto, envolvendo não só a diretoria, mas os *stakeholders* necessários para o desenvolvimento daquela atividade, e o capital de TI e logística teriam poupado custos e executado a atividade em menor tempo. A logística da empresa comprada, por exemplo, tinha folga para levar a si própria o material de escritório, e a equipe de TI, ao invés de trabalhar no fim de semana, poderia ter feito uma escala e trabalhado com tranquilidade ao longo da semana.

Outra ação que poderia ser realizada é a divulgação do cronograma das atividades para os *stakeholders* responsáveis porque assim a organização usa o conhecimento de todos para atingir o objetivo, no presente caso, a mudança das estações de trabalho. As ações tomadas pela diretoria ignoraram o capital intelectual das equipes e, por consequência, a atividade entrou em atraso e a operação ficou parada por um dia útil, causando danos à prestação de serviços.

5.3 Utilização de ferramentas tecnológicas para reter conhecimento

O primeiro setor a ser analisado após a mudança para o galpão de São Cristóvão foi o setor comercial, e junto à área de vendas a organização possuiu agora vinte e cinco vendedores, sendo dez deles da empresa comprada. A atividade inicial é realizar o remanejamento da carteira de clientes da empresa, que pode ser feito por diferentes setores de atuação dos clientes, por distribuição de territórios pelo estado do Rio de Janeiro ou pelo porte dos clientes.

Na organização comprada, existia um sistema de CRM (Customer Relationship Management). Estes sistemas são usados para criar um banco de dados de todos os clientes que possuem ou já possuíram algum vínculo comercial com a organização, e nele o próprio vendedor o alimenta com informações importantes, como o ramo de atuação, contatos, endereços, tempo de contrato restante para atuar em uma renovação, ou seja, todo o histórico de ação que um vendedor teve sobre aquele cliente. Além disso, ele permite a empresa criar um banco de dados para prospecção de futuros clientes, onde novas oportunidades de negócios podem ser criadas.

A decisão inicial foi dividir o estado do Rio de Janeiro por territórios e distribuir estes territórios aos vendedores. O banco de clientes da empresa compradora não existia

em nenhum local compartilhado, onde todos os vendedores e seus gerentes comerciais tivessem acesso, causando um transtorno muito grande, pois os vendedores não possuíam nenhuma informação cadastral do cliente, como quem é o contato ou o endereço. Dessa forma, eles ficam dependentes de outras áreas, como o setor de contratos, ou do vendedor anterior do cliente e, além de perder um tempo precioso, os vendedores eram obrigados a interromper o trabalho de outros colaboradores para conseguir a informação, que por muitas vezes não chegava no tempo necessário.

O CRM da empresa comprada foi abandonado ao longo do projeto, e ao perguntar para dois vendedores da empresa comprada sobre a ferramenta, ambos responderam não saber da existência da aplicação e que ajudaria muito no dia a dia ter uma ferramenta desse porte. A diretoria informou que o CRM deixou de ser utilizado, pois o custo era muito alto, porém não levou em consideração o custo benefício que a aplicação traz, a quantidade de informação e conhecimento retida naquela ferramenta, provavelmente evitando muitos conflitos entre o setor de contratos e comercial. Além disso, após seis meses, a empresa tomou a decisão de mudar a carteira de clientes de cada vendedor novamente, sendo a carteira dividida pelo ramo de atuação de cada cliente. Mais uma vez, os vendedores assumiam as contas sem saber de nada sobre elas.

Os próprios clientes sentiram estas mudanças, pois por muitas vezes não sabiam qual gerente de contas deveriam procurar e os próprios colaboradores da empresa não sabiam informar, causando um ruído na comunicação e um desgaste desnecessário na relação empresa/cliente. O CRM, se utilizado fosse, é um exemplo claro de como uma inovação tecnológica pode reter o conhecimento da organização, pois permitiria o gerenciamento do cliente independente do vendedor indicado para aquela conta, em

vista que o mesmo assumiria de onde o anterior parou. O conhecimento seria da organização e não individual/humano, e, desta forma, minimizando os conflitos causados entre a equipe comercial e de contratos, traria novas oportunidades de negócio e diminuiria os transtornos de qualquer mudança de carteira que a organização pensar em realizar futuramente.

6. Considerações Finais

Podemos observar, nos três exemplos, que no mundo competitivo de hoje o conhecimento humano e o capital intelectual não está só na diretoria, ou na gerência da organização, e sim em todos os colaboradores da cadeia hierárquica. Não existe mais o trabalho administrativo manual, pois os sistemas realizam tudo automaticamente, e o trabalho está se tornando cada vez mais analítico e menos operacional.

O conhecimento estrutural pode ser passado facilmente para outros colaboradores, como preencher um cadastro no sistema, realizar as etapas de um processo, porém o conhecimento humano é aquele conhecimento adquirido no dia a dia, na experiência de anos no cargo, em uma ferramenta que gerencie todo o conhecimento humano da área. Este capital intelectual que as organizações devem buscar manter dentro de casa e valorizar seu conhecimento humano.

Atitudes, como o choque cultural causado pela diretoria na festa, ou o não aproveitamento da equipe de TI no projeto de mudança de local, podem desmotivar completamente uma equipe. Hoje, vivemos em um mercado de trabalho que busca conhecimento humano, e ao criar este clima organizacional, a organização por fim teve uma onda de demissões, sendo alguns colaboradores alocados para outro ramo, entretanto outros foram para empresas do mesmo seguimento, levando consigo uma bagagem de conhecimento de até dez anos

para a concorrência. Indo além, ao substituir estes colaboradores, a organização teve que lidar com a curva de aprendizado dos novos colaboradores, causando sérios problemas de atraso e perda de qualidade nos serviços prestados, pela perda deste capital intelectual.

Outro ponto importante é o uso de ferramentas tecnológicas para a retenção e distribuição do conhecimento, como o CRM citado no estudo de caso. Atualmente, vive-se a era da tecnologia, o trabalho chamado de operacional está cada vez menor, há a criação, análise e consultade informação. Seguindo este conceito para ganhar capacidade de análise estrutural, as organizações devem investir neste tipo de solução e não deixá-las de lado, como foi o caso do estudo, em que a perda de conhecimento foi grande, oportunidades comerciais foram perdidas, o que gerou conflitos internos entre o comercial e o administrativo, causando atrasos e custos na organização.

A falta de gerenciamento sobre o capital intelectual adquirido da organização comprada, e da compradora causou um grande atraso no projeto de fusão. O prazo inicial do fundo de investimento era de um ano para unir todos os processos, porém o projeto já dura dois anos e ainda não terminou, sendo feitos investimentos em duas consultorias para auxiliar no projeto, porém ambas não tinham conhecimento sobre o ramo de atuação, demorando assim muito tempo para se adequarem as necessidades reais da organização. O não aproveitamento dos recursos internos e do conhecimento humano dobrou o tempo do projeto, fez a organização custear consultorias, rever projetos e processos por diversas vezes, causando um clima organizacional tenso, onde os colaboradores estão extremamente desmotivados, queda na qualidade de serviços prestados e conflitos com os clientes. Como podemos ver no estudo, todos estes pontos poderiam ser evitados com atitudes simples, como reuniões envolvendo os *stakeholders*

trazendo o conhecimento deles para o projeto, usando ferramentas já existentes como o CRM para retenção e geração de conhecimento, e assim criando um clima organizacional melhor, motivando as equipes a trabalharem em conjunto, minimizando o choque cultural.

7. Referências

- [1] Sveiby, K. E. (1999). Tacit knowledge. In J. W. Cortada, & J. A. Woods (Eds.), *The knowledge management yearbook 1999-2000* (pp.18-27). Boston: ButterworthHeinemann.
- [2] REQUIÃO, Rubens. *Curso de Direito comercial: 24.ed.* São Paulo: Saraiva, 2005.V.2
- [3] BARROS, B. T. *Fusões e Aquisições no Brasil – Entendendo as Razões dos Sucessos e Fracassos.* São Paulo: Ed. Atlas. 2003.
- [4] WAACK, R. S. *Fusões e Aquisições na Indústria Farmacêutica Veterinária.* São Paulo: Caderno de Pesquisas em Administração, v.07, n.3, p.82-98 julho/setembro. 2000.
- [5] PIRES, José Calixto de Souza; MACEDO, Kátia Barbosa. *Cultura Organizacional em Organizações Públicas no Brasil.*
- [6] SCHEIN, E. *Organizational Culture and Leadership.* 2ª ed. EUA: Jossey-Bass. 1989.
- [7] PAIVA, V.; CALHEIROS, V. *Nova era capitalista e percursos identitários alternativos. Contemporaneidade e educação.* Rio de Janeiro, n., 9, 1ºsem. 2001.
- [8] EDVINSSON, L.; MALONE, M. *Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos.* São Paulo: Makron Books, 1998.
- [9] SVEIBY, K. – *A Nova Riqueza das Organizações: Gerenciando e Avaliando*

Patrimônios de Conhecimento, Ed. Campus, 1998, trad. do original, 1997.

[10] DRUCKER, Peter F. - Sociedade Pós-Capitalista. São Paulo: Pioneira, 1993.

[11] TOFFLER, A. A terceira onda. São Paulo: Atlas, 1980.

[12] CARBONE, Pedro Paulo et al. Gestão por competências e gestão do conhecimento. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

[13] LARA, Consuelo Rocha Dutra de. A Atual Gestão do Conhecimento: a importância de avaliar e identificar o capital intelectual nas organizações. São Paulo: Nobel, 2004.

[14] FLEURY, Maria Tereza Leme. As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

[15] NONAKA, I. TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

[16] SILVA, Ricardo Vidigal da; SOFFNER, Renato; PINHÃO, Carlos. A Gestão do Conhecimento. In: SILVA Ricardo Vidigal; NEVES, Ana. Gestão de Empresas na Era do Conhecimento. São Paulo: Editora Serinews, 2004.