

A EXPERIÊNCIA DA APRENDIZAGEM NA PRÁTICA DOS GESTORES EM INSTITUIÇÃO FINANCEIRA DURANTE E PÓS-PROCESSO DE FUSÃO

Autora: Rafaela Andrade Nascimento Chumbo
Universidade Presbiteriana Mackenzie*

RESUMO

A partir de uma abordagem teórica e empírica, este artigo analisa como a aprendizagem na prática, sob a ótica dos gestores, em instituição fusionada do ramo financeiro, pode ser favorecida; e quais as possíveis barreiras que a prejudicam. Definiu-se como fenômeno para compreensão, a experiência da aprendizagem na prática dos gestores em instituição financeira durante e pós-processo de fusão. Para atingir estes propósitos, estudou-se a aprendizagem prática à luz da epistemologia de prática; e optou-se pelo método de pesquisa qualitativo interpretativo de caráter descritivo. Os dados foram construídos a partir de aplicação de quatro entrevistas semiestruturadas baseadas em roteiro e realizadas face a face. Adotou-se o estudo de Gil Flores (1994) para conduzir a análise textual e interpretação dos relatos. Os resultados permitiram compreender que para as instituições financeiras fusionadas consideradas nesta pesquisa, o que facilita a aprendizagem na prática é a experiência profissional anterior em processo de fusão, a consolidação das culturas de forma positiva, a presença de uma comunicação clara por parte da alta direção, a habilidade interpessoal da liderança e o sentimento de pertencimento à instituição. E como barreira à aprendizagem na prática, destaca-se, novamente, a presença da cultura organizacional, transitando ora como facilitadora e ora como barreira, tudo a depender de como ela será conduzida pela alta direção das instituições financeiras interessadas na fusão, seguida pela experiência pretérita em um processo dessa natureza e a função de liderança como agente mediador das interações interpessoais e aprendizados nesse ambiente de mudança.

Palavras-chave: Aprendizagem na prática. Aprendizagem individual e organizacional. Facilitador e/ou barreira à aprendizagem. Fusão.

* Universidade Presbiteriana Mackenzie. Mestranda em Administração de Empresas. Linha de Pesquisa: Gestão Humana e Social nas Organizações (GHSO). e-mail: rafaelachumbo@uol.com.br

1 INTRODUÇÃO

Neste artigo, discute-se sobre a experiência da aprendizagem na prática dos gestores em instituição financeira durante e pós-fusão. A prática neste estudo é vista como o “fazer”, ou seja, aquilo que as pessoas fazem no seu dia a dia em seu local de trabalho e em um ambiente de interação. Portanto, adota-se a compreensão de prática sugerida pela epistemologia baseada em prática proposta pelos autores: Gherardi (2001, p. 133), o qual entende que “a prática e o conhecimento são mediados por relações sociais e a criação do conhecimento é parte de uma entrega a um hábito social”; e por Corradi, Gherardi e Verzelloni (2010, p. 270), que corroboram a compreensão que a “epistemologia de prática é capaz de mostrar o real trabalho do fazer nas atividades coordenadas de indivíduos e grupos em contexto organizacional, grupo e particular”, e que deste modo, “a prática é incorporada em um contexto particular organizado, articulado em práticas específicas de comportamento, socialmente desenvolvida por meio de aprendizagem situada”. A partir desta perspectiva, rejeita-se o dualismo e a dicotomia entre os elementos, como: mente e corpo, cognição e ação, objetivo e subjetivo, estrutura e agente individual e o arbítrio e determinismo institucional (Reckwitz, 2002).

Esta pesquisa justifica-se devido à escassez de estudos na área de aprendizagem na prática à luz da epistemologia de prática, em especial no contexto brasileiro; a grande parte dos estudos que se debruçam sobre o aspecto fusão mostram maior interesse sobre os possíveis impactos econômico-financeiros sobre as empresas fusionadas e os mercados interessados; e por haver pouco estudo sob a ótica não dualista da prática no ambiente organizacional, especialmente no Brasil, ou seja, ainda a maior parte das pesquisas permanece baseada no pensamento dominante das estruturas cognitivas, estruturalista econômica e financeira.

Na compreensão de Nicolini, Gherardi e Yanow (2003, p. 6), o principal defeito das abordagens cognitiva, estruturalista econômica e financeira é que elas tendem a traduzir o conhecimento como um objeto em vez de um processo, isto é, como uma “substância mental localizada principalmente nas mentes individuais e manifestada em textos escritos, representações e comportamentos”. Portanto, ao contrário da perspectiva cognitivista que entende que os processos de aprendizagem ocorrem exclusivamente na mente dos indivíduos, a abordagem sociológica parte do pressuposto de que não há como as pessoas aprenderem algo que não esteja posto em um espaço social no qual haja interação (Bispo, 2013 p. 134).

Do ponto de vista social, Blackler (1993) afirma que a aprendizagem organizacional só pode ser alcançada por meio da participação ativa do indivíduo na prática social da vida organizacional. Brown e Duguid (1991), por sua vez, salientam a importância da construção social, do diálogo, da colaboração e da comunicação para a aprendizagem organizacional. Cohen e Levinthal (1990) entendem que no processo de aprendizagem os indivíduos têm que utilizar o que já sabem para assimilar novas informações, compreendendo-as e agindo com base nelas para transformar as suas práticas.

Para Hicks et al (2007, p. 64), as barreiras à aprendizagem no local de trabalho são “os fatores que impedem o início da aprendizagem, ou a interrompem, ou resulta no seu encerramento mais cedo do que poderia ter sido normalmente”. Já os “aspectos facilitadores da aprendizagem no local de trabalho são os que motivam, sustentam e/ou melhoram a aprendizagem”.

Para esta pesquisa, é importante entender o que é um processo de fusão. Assim, de acordo com Santos e Arbex (2011), a fusão é uma das técnicas de reorganização empresarial prevista na Lei 6.404/76, art. 228, que diz: “A fusão é a operação pela qual se unem duas ou mais sociedades para formar sociedade nova, que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações”. Ela ocorre por meio de um processo de junção de forças entre empresas e têm como objetivos: possibilitar às empresas um aumento de competitividade, melhorar seu *market share*, potencialização de sinergias, aumento da base de clientes, diminuição de custos, acesso a diferentes tecnologias, entre outros aspectos.

Nesse sentido, considera-se necessário compreender como se cria uma prática comum no trabalho em um ambiente de empresas fusionadas. Tal compreensão pode contribuir para geração de *insights* que podem ser utilizados para reavaliar e redesenhar formas de recepção das pessoas, acolhimento, divisão do trabalho, criação e unificação de aprendizagem na integração de empresas de culturas, valores e crenças distintas; e repensar a criação de um contexto em que apoie, habilite, facilite e ajuste a aprendizagem na prática durante e pós-processo de fusão.

O objetivo central da pesquisa é analisar, a partir de uma abordagem teórica e empírica, como a aprendizagem na prática, sob a ótica dos gestores, em instituição fusionada do ramo financeiro, pode ser favorecida; e quais as possíveis barreiras que a prejudicam. Destacam-se a partir do objetivo central três objetivos específicos: identificar os processos e métodos de aprendizagem na prática durante e pós-fusão; verificar e descrever os processos de aprendizagem na prática, o “fazer” nas relações interpessoais durante e pós-fusão; e compreender, a partir da ótica dos gestores, os elementos facilitadores e inibidores na aprendizagem na prática decorrente desse processo.

De acordo com Gherardi (2012, p. 65) as habilidades em qualquer prática profissional são desenvolvidas com a criação de conhecimento na prática (*knowing-in-practice*). A capacidade de unificação entre aprendizagens diferentes pode ser “adquirida através de uma combinação de treinamento formal e educação, trabalho prático, e as discussões em curso com os seus pares”.

Para compreender a aprendizagem na prática durante e pós-processo de fusão, optou-se pelo método qualitativo interpretativo de caráter descritivo, cuja técnica de pesquisa utilizada é a entrevista semiestruturada baseada em roteiro, realizada face a face e a análise textual interpretativa é a sugerida por Gil Flores (1994). Os potenciais participantes desta pesquisa foram quatro gestores, ambos os gêneros, de distintas áreas, com equipes, que passaram pelo processo de fusão ocorrido no final do ano de 2008 e que permanecem em atividade na instituição financeira há pelo menos oito anos, situada na Cidade de São Paulo, Brasil.

Este artigo está organizado em quatro seções principais, a começar com a introdução, apresentando o objetivo central e específico de pesquisa, justificativa e contribuições; em seguida, disserta-se sobre a metodologia e são apresentados a análise dos dados. Finalmente, as conclusões com as recomendações para investigações futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção realiza-se a revisão teórica com base em autores que tratam sobre a aprendizagem baseada na prática. Consideram-se ainda os estudos sobre a aprendizagem individual e organizacional, os aspectos facilitadores e/ou barreiras presentes nessa dinâmica

e, finaliza-se com a descrição do processo de fusão, em específico entre instituições financeiras.

2.1 Aprendizagem baseada na prática

Segundo Gherardi (2009), para discorrer sobre os estudos baseados na prática, inicialmente, faz-se necessário retornar aos anos 1990, quando o tema da aprendizagem organizacional e a organização de aprendizagem despertou o estudo. O principal objetivo de uma abordagem baseada na prática é propor uma estrutura interpretativa diferente para aprender e criar conhecimento. Assim, leva-se em consideração uma série de opções metodológicas, de acordo com Gherardi (2001, p. 132), dispostas de forma resumida a seguir:

- “A aprendizagem é um dispositivo interpretativo”, na qual “permite a construção de um sistema de representação que pode ser usado para analisar a transformação organizacional do conhecimento”, de modo a compreender como o conhecimento é produzido, de que maneira ele circula e como se torna institucionalizado.
- Se a aprendizagem não é para ser sinônimo com outros conceitos, ela requer um objeto que a marque e que seja empiricamente delimitado. A aprendizagem está inserida dentro dos limites de um domínio de “criar conhecimento e fazer”: “a prática”.
- “A aprendizagem não pode ser compartimentada em níveis e dividida entre diferentes disciplinas científicas para produzir áreas de aprendizagem individual, grupal, e interorganizacional”.

Embora exista o entendimento de que a aprendizagem não poder ser compreendida em partes, como defende Gherardi no parágrafo anterior, existem muitos autores que estudam a aprendizagem do ponto de vista individual e organizacional. Para esse enfoque, o conceito de aprendizagem organizacional desperta o interesse principalmente na literatura gerencial, desde os anos 1980, na qual afirma-se que a aprendizagem organizacional se trata da “capacidade interna das organizações aprenderem com a experiência, examinar e adotar novas ideias e transformá-las em políticas e planos de ação, a fim de obter uma vantagem competitiva” (Mitki & Herstein, 2011, p. 455).

Segundo Kupers (2008), o estudo sobre a aprendizagem organizacional torna-se cada vez mais importante devido à complexidade atual, que inclui ambientes de negócios incertos e dinâmicos, crescente competitividade imposta pela economia global, mudanças tecnológicas em produtos, processos e organizações, o que leva as organizações e seus membros a apreciarem o valor de aprendizagem, com o propósito de aumentar a comunicação, o incremento à inovação, o conhecimento e a eficácia. Deste modo, a perspectiva de aprendizado ganhou orientação para a prática e interesse acadêmico nas duas últimas décadas (KUPERS, 2008).

Conforme Sole e Edmondson (2002, p. 18), a questão central da perspectiva prática é o “reconhecimento dos contextos sociais, históricos e estruturais em que as ações ocorrem”. A prática envolve a conscientização e aplicação de formas explícitas, “linguagem, ferramentas, conceitos, papéis, procedimentos” e, elementos tácitos.

Na visão de Edmondson (1999), equipes de trabalho são formadas por profissionais, seniores e jovens na carreira, cujas responsabilidades são compartilhadas comunicando as instruções para assertiva realização das atividades. A autora revela que a aprendizagem com

equipes de trabalho opera de maneira eficiente quando os gestores prestam atenção nos comentários entre colaboradores a respeito da atividade, na troca de experiências e erros e, principalmente, quando existe um ambiente favorável para pedir ajuda.

Illeris (2003) revela que a aprendizagem se liga à curiosidade e ao interesse do profissional em formação na função. Sob a ótica da curiosidade, as necessidades são momentâneas e podem ser superficiais. Já o interesse está associado ao crescimento profissional, pois as informações criam conhecimentos e práticas para a nova função.

Para Argyris (1991), a maioria das pessoas precisa aprender a aprender, o que não se resume a solucionar problemas, e que solucionar problemas não é sinônimo de aprendizagem. Desta forma, são requisitos básicos da aprendizagem: questionar por que devem ser tomadas determinadas decisões, qual a sua finalidade, e como se soltar das amarras e limitações do condicionamento clássico, ou seja, promover a transição do simples condicionamento nas tomadas de decisão para a aprendizagem social, buscando melhoria contínua (Argyris, 1992).

De acordo com Gherardi e Nicolini (2001, p. 47/49), os “sociólogos não abordam a aprendizagem como algo que acontece na mente, mas como algo produzido e reproduzido nas relações sociais dos indivíduos quando eles participam de uma sociedade”. Também afirmam que a “prática é um sistema de atividades na qual a criação de conhecimento não está separada do fazer, nem das situações e poderia ser chamada de conhecimento coproduzido por meio da atividade”. Assim, entende-se que toda “atividade na vida dos indivíduos é uma oportunidade para aprendizagem e que a aprendizagem em situações sociais casuais é tão importante quanto experiências de aprendizagem formais” (Antonello & Godoy, 2010, p. 315).

Deste modo, Antonello e Godoy (2010) afirmam que a abordagem da aprendizagem baseada em prática preocupa-se com a criação do conhecimento ou transformação por meio de sujeitos em atividade e, não necessariamente, com o alcance de metas, para evidenciar que ocorreu aprendizagem.

2.2 Aprendizagem individual e organizacional

De acordo com Shrivastava (1983), o interesse pelo do fenômeno da aprendizagem organizacional tem levado ao desenvolvimento de várias posições teóricas que buscam explicar tanto a aprendizagem como a adaptação por parte das organizações. Aprender, neste contexto, por vezes, é descrito em termos de adaptação, padrões de processamento de informações, desenvolvimento de teorias organizacionais e a institucionalização de experiência na organização. Entender as dinâmicas das atividades humanas e as mudanças nas organizações tem, primeiramente, focado sua atenção no desempenho efetivo do coletivo (Schwandt, 1994).

A investigação nesta área é resumida em quatro perspectivas distintas e contrastantes por Shrivastava (1983), e fundamentadas em diferentes pressupostos teóricos, devendo ser consideradas complementares umas com as outras para compreender a aprendizagem organizacional. São elas:

- a) Aprendizagem organizacional como adaptação: refere-se à atenção seletiva que a organização confere a diferentes partes do ambiente.
- b) Aprendizagem organizacional como um pressuposto compartilhado: os membros da organização respondem às mudanças em seus ambientes internos e externos,

detectando erros e corrigindo-os para manter as principais teorias organizacionais em uso.

- c) Aprendizagem organizacional como o desenvolvimento do relacionamento do conhecimento da ação para os resultados: a eficácia das organizações será uma função de suas escolhas estratégicas no longo prazo, que incluem as escolhas de processos de transformação e as estruturas administrativas que suportam estes processos; estas escolhas são baseadas em conhecimento prévio sobre a relação existente entre as ações e os resultados organizacionais.
- d) Aprendizagem organizacional como uma experiência institucionalizada: destacam-se alguns fatores que podem influenciar a capacidade de aprendizagem – o tamanho do grupo, a composição do grupo, o tempo disponível e frequência do desempenho da tarefa.

Estudos sobre aprendizagem organizacional crescem no volume de publicações e apontam para outras áreas de interesse do tema. Alguns dos campos teóricos envolvidos são: psicologia, sociologia, cultural, histórico e metodológico, além da própria área de gestão (Antonello & Godoy, 2010).

Crouse, Doyle e Young (2011) destacam que o aprendizado ocorre nas organizações por meios formais e informais. O aprendizado formal é resultante de cursos institucionalmente planejados, estruturados e conduzidos por um instrutor. Já aprendizagem informal ou acidental está mais sob o controle do aluno e, geralmente, ocorre fora da sala de aula, não é planejado, acontece por acaso e as pessoas muitas vezes não têm consciência de que a aprendizagem está acontecendo.

Hicks et al (2007) entendem que a aprendizagem no local de trabalho é definida como um processo pelo qual as pessoas, por meio de suas funções e na realização de suas respectivas tarefas adquirem conhecimentos, habilidades e atitudes, que lhes permitem melhorar seu desempenho individual e organizacional.

Conforme Elkjaer (2004), autores que entendem a aprendizagem organizacional como aquisições individuais de informações, conhecimentos, habilidades analíticas e comunicativas, sofrem críticas por focarem nos processos mentais individuais e no conceito de conhecimento que não oferece importância ao pensamento abstrato. Em vez disso, este autor mostra que a aprendizagem acontece por meio de comunidades de prática e com um ponto de partida em concretas práticas organizacionais. As organizações são entendidas como “mundos sociais”, nos quais, organizações individuais e organizações são vistas como sendo mutualmente constituída e constituindo a ordem sistêmica das ações organizacionais, e interações mantidas juntas por indivíduos e grupos comprometidos com a vida organizacional e do trabalho (Elkjaer, 2004).

Segundo Chiva-Gómez (2004), do ponto de vista social, a aprendizagem organizacional só pode ser alcançada por meio da participação ativa do indivíduo na vida social prática da vida organizacional, que inclui dar importância à construção social do diálogo, da colaboração, da comunicação, justaposição de exploração e aproveitamento, de ordem e desordem, na presença da diversidade, do humor, das experiências de trabalho em equipe, na improvisação e experimentação.

2.3 Elementos facilitadores e/ ou barreiras à aprendizagem

Chiva-Gómez (2004), com base em sua revisão de literatura, elenca alguns fatores que facilitam a aprendizagem organizacional e que têm sido tradicionalmente analisados por vários autores que se dedicam a compreendê-los na aprendizagem organizacional, entre esses fatores estão: experimentação; incentivos a novas ideias; melhoria contínua; sistema de recompensas; abertura à mudança; observação; abertura e interação com o ambiente (incerto); erro e aceitação do risco; heterogeneidade; diversidade; diálogo; comunicação e construção social; formação contínua; delegação e participação (capacitação); trabalho em equipe; importância do grupo; espírito coletivo; colaboração; trabalhadores que querem aprender e melhorar; liderança comprometida com a aprendizagem; aprendizagem como um elemento essencial na estratégia (de medição); estrutura organizacional e gerencial menos hierarquizada e flexível; conhecimento dos objetivos da organização e estratégias; rápido acesso a informações (transparência); presença de humor; espaço para improvisação e criatividade (Chiva-Gómez, 2004).

Para Kareem (2016), outro aspecto que é identificado como elemento facilitador e/ou barreira à aprendizagem é o estilo de liderança, ou seja, a maneira pela qual um líder interage com seus subordinados, influencia seu comportamento e toma decisão sobre a direção dos mesmos.

Se por um lado foram mencionados elementos facilitadores à aprendizagem, por outro, apresentam-se algumas barreiras mencionadas por Hicks et al (2007, p. 64), que com base na sua revisão de literatura, identificaram 45 tipos de barreiras à aprendizagem no local de trabalho, as quais as consideram como “fatores que impedem o início da aprendizagem ou a interrompem; ou resultam no encerramento da aprendizagem mais cedo do que poderia ter sido normalmente”. Estes autores reduziram-nas a nove categorias com base nas semelhanças das barreiras de aprendizagem, são elas: fazer cursos e programas; fazer trabalho/novas tarefas; trabalhar com os outros; *e-learning*; observar os outros; tentativa e erro; leitura/pesquisa; refletir sobre a ação; *feedback*/replicação/visão.

Para Sostrin (2011), as barreiras podem ganhar dimensão considerável no local de trabalho e levarem os indivíduos a perderem o foco e suas prioridades, enfraquecer sua motivação, causar mal estar físico e desconforto psicológico (estresse); pode debilitar os padrões de comunicação, evitar a tomada de decisão eficaz, reduzir a colaboração, minar o potencial coletivo dos membros da equipe, desviar valores, perturbar eficazmente as estruturas de interação, reduzir a produtividade, aumentar o absentismo, impactar no volume de negócios, na implementação estratégica de objetivos e muito mais.

2.4 Processo de fusão

Faz-se importante discorrer, brevemente, sobre o que é uma fusão. De acordo com Santos e Arbex (2011), a fusão é uma das técnicas de reorganização empresarial prevista na Lei 6.404/76, art. 228, que diz: “A fusão é a operação pela qual se unem duas ou mais sociedades para formar sociedade nova, que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações”.

De acordo com Passos e Vila (2010), as operações de reorganização societária têm como foco potencializar, expandir e diferenciar os negócios das empresas, e tornar-se um elemento importante de gestão. Além disso, a reorganização societária abala de maneira positiva o valor do patrimônio das empresas (Chi & Tang, 2007).

Poeta, Souza e Murcia (2010) afirmam que o setor bancário brasileiro passa múltiplas transformações nos últimos anos. Essa dinâmica é resultado de alguns aspectos como: globalização, desenvolvimento tecnológico e volatilidade dos mercados, que contribuem para o aumento do número de fusões e aquisições. Neste contexto, destaca-se a fusão entre dois grandes bancos brasileiros ocorrida em novembro de 2008, e que resultou no maior conglomerado financeiro do hemisfério sul e um dos 20 maiores bancos do mundo.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste artigo, adota-se o método de pesquisa qualitativo de perspectiva Interpretativista, segundo Gephart (2004). Busca-se analisar, a partir de uma abordagem teórica e empírica, como a aprendizagem na prática, sob a ótica dos gestores, em instituição fusionada do ramo financeiro, pode ser favorecida; e quais as possíveis barreiras que a prejudicam. Com base nas experiências de quatro gestores, de ambos os gêneros, de áreas distintas, com equipes, que passaram pelo processo de fusão e, que permanecem na instituição financeira estudada há pelo menos oito anos, na cidade de São Paulo, Brasil.

A abordagem qualitativa permite identificar as questões a partir da perspectiva de seus participantes do estudo, e compreender os significados e interpretações que dão ao comportamento, eventos ou objetos. Além disso, a característica central da pesquisa qualitativa é a interação dos indivíduos com o mundo social e a construção de realidade que fazem, por exemplo, para entender a aprendizagem na prática, sob a ótica de gestores, sua experiência durante e pós-processo de fusão. Isto é referido como a abordagem interpretativa (Merriam, 2002; Crewell, 2007).

Utilizou-se a para construção de dados, a entrevista semiestruturada baseada em roteiro e realizada face a face, considerada uma “técnica de interação social, uma forma de diálogo em que uma das partes busca obter dados, e a outra se apresenta como fonte de informação (GERHARDT; SILVEIRA p. 72). Desta maneira, essa técnica permite entender o objetivo da pesquisa, que é a experiência da aprendizagem na prática, sob a ótica dos gestores.

Foram convidados quatro participantes, conforme características descritas abaixo para responderem à pesquisa. Os convites foram feitos via e-mail e as entrevistas foram realizadas em dias e horários previamente estabelecidos em seus respectivos trabalhos. No Quadro 1, estão descritas as características dos potenciais participantes desta pesquisa.

- Cargo de gestão com equipe.
- Em atividade na instituição pesquisada pelo menos há oito anos.
- Homens e mulheres.
- Qualquer idade.
- Passaram pelo processo de fusão a partir de 2008.

Quadro 1: Características dos participantes da pesquisa

Entrevistados				
Gênero/ idade	Masculino +45 anos	Masculino +50 anos	Feminino +30 anos	Feminino +55 anos
Tempo na Inst. Financeira Consolidada/ Cargo atual	E1: (15 anos) Gerente Geral de Risco e Planejamento	E2: (27 anos) Diretor de RH e Relações Trabalhistas	E3: (10 anos) Coordenadora de Seleção, Atração e Escola	E4: (10 anos) Gerente Geral de Agência

Fonte: Elaborado pela autora.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Adotou-se o estudo de Gil Flores (1994) para conferir consistência à análise de conteúdo das entrevistas realizadas. Para este autor existem vários tipos de análise de dados qualitativos. A análise que interessa nesta pesquisa é a textual interpretativa, cujo fenômeno de maior destaque observado, após a leitura dos relatos das entrevistas, denomina-se “metacategoria”. Em seguida, agrupam-se em temas frequentes e suas derivações nas chamadas “categorias” e “subcategorias”.

A interpretação de dados aplicada neste estudo também é baseada em Gil Flores (1994), na qual se disserta sobre as homogeneidades e as heterogeneidades encontradas nos relatos sobre a experiência da aprendizagem na prática sob a ótica dos gestores.

A categorização resultou em nove categorias principais elaboradas para identificar as homogeneidades e heterogeneidades supramencionadas, bem como temas destacados exclusivamente por alguns gestores entrevistados, conforme se apresenta no Quadro 2:

Quadro 2 – Categorias identificadas.

METACATEGORIA: “Fusão Período de Aprendizados, Convicções e Dúvidas”	
Categorias	Definição
Experiência profissional anterior	Opiniões sobre a importância de possuir experiência anterior em processo de fusão
Cultura organizacional	Elemento tanto facilitador como barreira à aprendizagem na prática
Comunicação organizacional	Opiniões sobre a importância de se ter comunicação <i>top down</i> e horizontal proporcionando um ambiente de transparência
Melhores práticas	Opiniões sobre a permanência de práticas de ambas as instituições financeiras
Mudança na forma de realização do trabalho	Relatos sobre a identificação de mudança ou não na maneira de realização do trabalho
<i>Mix</i> de sentimentos	Opiniões sobre os sentimentos que emergem a partir de um contexto de mudança de grande complexidade e pode se tornar barreira à aprendizagem na prática.
Abertura às novas ideias	Relatos sobre o espaço e incentivo a novas ideias
Função da liderança	Liderança vista como elemento tanto facilitador como barreira à aprendizagem na prática
Visão de futuro	Postura frente ao novo processo de fusão

Fonte: Elaborado pela autora.

A categoria **experiência profissional anterior** relata a importância da experiência anterior em um processo de fusão.

Percebe-se que a maior parte dos gestores entrevistados destaca a experiência anterior profissional em um processo de fusão como elemento imprescindível para o sucesso em um evento desta natureza. Além disso, os gestores entendem que a experiência pretérita ajuda na realização das atividades diárias de trabalho, mesmo que as exigências de respostas e resultados sejam diferentes. Percebem que aumenta a segurança para tomada de decisão em situação de grande complexidade, por exemplo, em uma fusão, e diminui os riscos inerentes ao processo dessa grandeza, ajuda na condução das mudanças de forma mais harmônica, e os próprios colaboradores demonstram mais confiança, uma vez que não é desconhecida a natureza do negócio.

E1: A experiência ajuda muito neste campo [...] acho que me ajudou na condução desse processo e ajudou muitas pessoas que estavam no grupo de trabalho, porque a maioria, mas boa parte delas trabalharam nas fusões anteriores, né, então tinham *know-how* grande assim de como fazer, então isto, foi, eu diria que foi essencial.

E4: [...] Eu sou uma pessoa muito experiente, eu tenho muito tempo de banco e eu exerço esse cargo há muitos anos, desde 1997 mais ou menos, que eu cuido de alta renda e como eu te falei, a alta renda não tem diferença de um pro outro, então, assim eu não sinto dificuldade, não senti nenhuma dificuldade na transição.

A categoria **cultura organizacional** trata do duplo papel que a cultura organizacional pode ocupar, facilitadora e/ou barreira, a depender da maneira como for conduzida, inicialmente, pela alta cúpula das interessadas.

Outro ponto de muito destaque nos relatos para a grande maioria dos gestores entrevistados é a cultura organizacional, que é vista como um elemento facilitador e/ou barreira à aprendizagem na prática, tudo a depender de como for tratada de imediato pela alta direção em um processo de fusão. A cultura organizacional é vista pelos gestores entrevistados como o maior fator crítico de sucesso em negócios de alta complexidade, como a fusão. A chance de ela gerar grandes choques de convicções e conflitos pessoais, ansiedade e insegurança quanto à natureza da atividade de trabalho e estabilidade profissional, é alta, nesta nova configuração organizacional.

E2: [...] a cultura é um determinante, para mim, é um fator crítico de sucesso de uma empresa ou de uma fusão, porque a cultura é o que te diferencia dos outros, a cultura é o que define a tua identidade, acho que a cultura ela cria a liga racional ou emocional da empresa com os funcionários.

E3: Provoca muitas coisas a começar pela cultura das empresas, e aí eu tô falando isso porque com a vinda do (XXX) também foi, porque acho que eu estava inserida no (XXX) já me sentia parte e foi um choque de culturas grandes, acho que o jeito de trabalhar era bem diferente, o jeito de se relacionar era bem diferente e, as próprias pessoas querendo ou não, por mais que é dito que não existe, existe sim, existe um grupinho, existe um olhar meio pera aí quem é essa pessoa, que time ela joga, isso acontece, não tem como negar, é algo velado, mas acontece.

E4: [...] ela já perdeu um monte de coisa, com a outra empresa, ela perdeu cultura empresarial, os valores da empresa ela já perdeu, então, ela tá indo pra uma nova cultura, ela vai ter de se adaptar, se ela não tiver acolhimento, então, ela vai se sentir insegura, eu penso isso.

Ainda, a respeito do elemento cultura organizacional, há um aspecto que mostra que apesar de terem se passado oito anos, o entendimento não é convergente entre os gestores entrevistados. Se para alguns a cultura já é única, porque ocorreu a consolidação das culturas, para outros, está presente a descrença de que haverá uma única cultura, enquanto houver funcionários das duas contas fusionadas. Naturalmente, quando todo o corpo de colaboradores for 100% pós-fusão, não há por que falar em diferenças culturais.

E1: [...] você nunca vai ter rapidamente uma cultura única, isso é bobagem [...] mas, eu acho que você consegue aproximar as culturas, de modo que as pessoas consigam trabalhar de forma harmônica, com certa rapidez, acho que esse é o grande problema de uma fusão.

E2: Cada banco tinha a sua política, cada banco tinha lá suas práticas é, muitos eram coincidentes, algumas eram diferentes é, acho que o grande trabalho da fusão foi é [...] essa consolidação de uma nova cultura, criação de uma cultura que respondesse aí as expectativas tanto dos acionistas quanto das pessoas, o que as pessoas queriam

desejavam da empresa, né, o que elas buscavam dentro de uma empresa, então, eu acho que o maior desafio [...] já é única, um número muito tangível disso, hoje, quase 50% dos funcionários é pós-fusão.

A categoria **comunicação organizacional** diz respeito à importância da comunicação clara, *top down* e também horizontal, em quaisquer processos que existam remanejamentos de pessoas e cargos.

A comunicação organizacional é um aspecto em que todos os entrevistados pontuaram como importante a ser abordado em um processo de fusão. Quando a comunicação é eficaz, ou seja, ela é clara, *top down* e alcança todos os níveis sem distinção quanto ao conteúdo da informação pertinente ao momento, acalma os ânimos, favorece a integração entre as pessoas e realização das atividades de trabalho, nesse macroambiente, a princípio, incerto. Porém, um dos gestores entrevistados, além da comunicação clara em um processo de fusão, menciona a necessidade da figura de um terceiro, independente, que ajude a conduzir as negociações e mudanças.

E1: Eu acho que tem uma conversa, primeiro com o *top management* (CEOS) [...] tem que ser combinado, contratado entre os dois, tem que ter uma definição de quem vai liderar, é [...] as diversas frentes, tem que ser um líder principal de cada lado, depois líderes das definições das diversas frentes, isso é a primeira coisa e, a partir daí, eu acho que tem que ter um apoio externo, se é uma fusão, acho que é essencial, não vejo como fazer sem o apoio externo, alguém independente que conduza estes grupos de trabalho, sem isso fica muito difícil do negócio funcionar.

E2: A gente ouve (XXX) falando: pessoal vira a página, isso a gente ouve falar há bastante tempo [...] bacana comentar aqui com você, que todo ano (XXX) faz encontro entre líderes, todos os líderes da organização são convocados pra uma reunião, pra ouvir, pra ver o que vai acontecer.

A categoria **melhores práticas** é o reconhecimento e a adoção de formas de trabalho de cada instituição financeira, consideradas pelos respectivos colaboradores como produtivas.

A maioria dos gestores entrevistados foi unânime na afirmativa de que a adoção de boas práticas foi fundamental para consolidação das atividades de trabalho. Boas práticas neste cenário, olhar para cada instituição financeira e extrair a melhor forma de realizar as atividades. Muito embora, para os gestores entrevistados neste ramo de negócio, sejam quase inexistentes as diferenças bruscas de práticas de trabalho, buscou-se sutilezas na realização quanto às formas menos burocráticas e mais eficazes de se alcançar a performance e o resultado desejado. Todavia, para um dos gestores entrevistados, em específico (E1), devido a sua área de trabalho diferenciar-se das demais da organização, no quesito melhor prática prevaleceu a da maior instituição financeira fusionada, em termos de *marketshare*, devido à mesma área da outra financeira com a fusão deixar de existir.

E1: É que no meu caso, específico, [...] foram pessoas do (XXX), porque a empresa que ficou o (XXX), então, é [...] alguém do (XXX) nesse caso específico, não, não faria muita diferença, mas é um caso muito específico, eu estou falando 'matar uma empresa', né, acho que deve ter sido o único caso na fusão inteira, porque o resto, na verdade, os dois bancos continuaram, eles se fundiram em um momento.

E2: Nós procuramos entender de cada banco o que cada um tinha de melhor, né, por exemplo, você tem um modelo de remuneração num banco e outro modelo no outro banco, então, qual o modelo que funciona melhor? [...] definindo que novas práticas nós teríamos neste novo banco, então, bastante coisa mudou, na medida em que você se faz um *blends* do melhor dos dois, alguns programas de treinamentos têm a cara

de um banco, outros têm a cara do outro banco [...] foi sempre olhando é [...] estudando qual era a melhor prática.

E3: Que eu posso dizer pra você é o que eu acredito é o que era muito bom virou, mudou pra nossa realidade e o que era muito bom do (XXX) continuou.

A categoria **mudança na forma de realização do trabalho** refere-se à identificação de mudanças por parte dos participantes na forma de realizar o trabalho – individual ou coletiva. Constata-se pelos relatos dos gestores entrevistados que em termos de mudanças na forma de realização das atividades no dia a dia foram inexistentes, pelo fato do ramo de atividade ser idêntico em muitos pontos. Contudo, afirmam que emergiram novos aprendizados, durante e pós-fusão.

E3: No meu mundo não! Porque o que eu fazia naquela época, a minha equipe naquela época não mudou e o cliente também não mudou, então, a gente seguiu a vida normal, não teve alteração.

E4: Não, não, não. Todo o segmento de alta renda ele funciona mais ou menos parecido, né, então, a única coisa que aconteceu foi virar a chave, você era (XXX) passou a ser (XXX).

E1: Foi à experiência mais legal que eu tive no banco, porque é muito, muito intenso e te obriga aprender muita coisa em muito pouco tempo e assumir papel de protagonismo de liderança assim absurdo, porque você trabalha com datas muito apertadas, é [...] com atividades muito distintas e complexas.

A categoria **mix de sentimentos** trata-se dos sentimentos que os participantes entrevistados sentiram e que perceberam em suas equipes, neste contexto de mudança de grande complexidade.

Nos relatos dos gestores entrevistados, nota-se o reconhecimento da existência de múltiplos sentimentos que são revelados em um processo dessa magnitude, por todo corpo de funcionários de ambas as instituições envolvidas na fusão. As pluralidades de sentimentos emergem tanto das incertezas inerentes do momento como do resultado das delicadas tomadas de decisão que a cada dia, neste contexto, é proferida. Os participantes chamam atenção para o cuidado que se deve ter com os colaboradores, porque sentimentos como ansiedade, insegurança e medo apresentam-se como barreiras à aprendizagem de maneira geral e gera dúvidas coletivamente, quanto ao sentimento de filiação e pertencimento à organização.

E2: Olha, primeiro os colaboradores precisam se sentir conectados a algo maior, então fazer o trabalho de definição da nossa cultura [...] a imaginação é a maior perversa, é o maior mal que pode estar nas pessoas, se eu não entendo qual o propósito do trabalho, eu fico desconfiado, o que você quer comigo? Ou que você está pensando pra essa área? O ser humano cria fantasmas.

E3: Acabei de te contar que vim do (XXX), né, então, na minha ocasião eu fui comprada, que é pior ainda, o sentimento de quem é comprado não é nada bacana, porque você não escolheu aquela empresa pra trabalhar, então, o choque foi muito grande, com a vinda do (XXX) também foi, porque acho que eu estava inserida no (XXX), já me sentia parte e foi um choque de culturas grandes.

Outra barreira identificada por um dos gestores entrevistados é a insegurança quanto à garantia da empregabilidade neste contexto inicial de dúvidas e incertezas. Um dos gestores entrevistados afirma que é mais um resultado inerente ao processo de fusão, ainda que muito bem conduzido, como foi o do presente estudo, conforme relatos dos participantes.

E2: [...] uma das barreiras de ordem emocional aqui, que eu chamo de insegurança que as pessoas têm, com relação aos seus empregos, você tá juntando empresas, tá juntando políticas e as pessoas estão se perguntando: será que eu vou ficar? Então, ela tem uma reação de defesa, eu preciso aprender o teu jeito de trabalhar pra poder incorporar no meu jeito de trabalhar, para trabalhar melhor, mas é difícil você compartilhar, porque você tá lá se defendendo, você tem esse primeiro momento de disputa, de intriga.

A categoria **abertura às novas ideias** diz respeito ao ambiente que propicia a expressão das ideias e opiniões.

Um ponto muito positivo destacado unanimemente entre os gestores entrevistados foi sobre o ambiente organizacional que possibilitou a exposição ideias, expressar divergências, defender convicções, debater as práticas diferentes, ser ouvido e conhecer as outras áreas da instituição financeira. Estes aspectos são vistos sob pelos gestores como fomento ao amadurecimento relacional, crescimento profissional individual e coletivo, porque se busca o consenso e não a imposição sem argumentos.

E4: [...] uma dessas frases que saiu é ‘carteirada não vale’, então, eu não tenho crachá, respeito acima de tudo, ninguém vai puxar um crachá e dizer: você vai fazer porque eu sou o seu chefe, não, de forma nenhuma, isso foi uma mudança de conduta, isso não existe mais ‘manda quem pode e obedece quem tem juízo’, isso foi uma mudança grande, temos a indignação construtiva.

Na categoria **papel da liderança**, a função da liderança é vista pelos gestores entrevistados como importantíssima para a condução dos diferentes aspectos que surgem neste ambiente de fusão, que pode ser tanto um elemento facilitador e/ou barreira à aprendizagem de modo geral.

O papel da liderança ganha destaque para a maior parte dos gestores entrevistados em contexto de fusão, na qual a fragilidade emocional da maioria das pessoas está manifesta, no que diz respeito à preocupação sobre a estabilidade do emprego. Portanto, a figura do líder em um papel de acolhimento e receptividade é imprescindível para sua equipe no dia a dia.

E3: [...] é assim que tem que ser, se na média liderança não é praticado, a equipe se sente mais confortável, então tá bom, tá vendo, meu próprio gestor tem dúvidas disso, acho que isso pode acontecer e ser uma barreira.

E4: Eu acho que é assim, você acolher as pessoas, tá, eu acho que hoje, eu na realidade eu passei por sete ou oito fusões, eu passei por muitas fusões, então, assim quando o líder ele apoia, ele conversa, ele não faz distinção, aquilo assim: eu sou ‘empresa A’ to comprando a ‘empresa B’ e não quero os funcionários da empresa B, então, eu não recebo eles e continuo apoiando somente o ‘A’, eu acho que isto é um problema, quando a pessoa não se sente acolhida.

A categoria **visão de futuro** diz respeito que os gestores entrevistados mudariam na sua atividade na prática ou não em novo processo de fusão.

Nos relatos dos gestores entrevistados, observa-se que todos fariam algo de diferente se passassem por novo processo de fusão, são as mais variadas ações, alguns iriam rever seu modelo de gestão, adotariam maior descentralização das tarefas, exerceriam o máximo de imparcialidade possível, e outros centrariam sua energia no controle emocional.

E1: Eu acho que se pudesse ser diferente, eu teria feito um grupo maior de trabalho, [...] eu acho que os processos ficaram muito centralizados em mim e isto traz um risco grande.

E2: Não atropelaria processos do tipo: vamos montar as estruturas, as equipes, procurando preservar o que tem de melhor nas duas empresas [...] eu não daria espaço para supervalorizar uma ou outra cultura [...] você pode ter o melhor um pouco ali, um pouco aqui, então, acho que estas são principais coisas.

E3: [...] eu penso que meu papel no início é mais de ouvir, acolher [...] eu acho que eu consigo pensar nisso, porque depois a gente tem que ter calma para entender o que vai acontecer e qual vai ser a nova diretriz.

E4: Hoje eu tenho uma estabilidade emocional, um equilíbrio que não me assusta mais uma fusão, primeiro que assim, eu acho difícil o (XXX) passar por outra fusão [...] mas, hoje eu encaro sorrindo.

A Figura 1 apresenta a síntese do relacionamento entre a metacategoria e as nove categorias acima descritas.

Figura 1 – Relacionamento entre a metacategoria e as categorias



Fonte: Elaborada pela autora.

O aspecto central identificado na experiência dos gestores entrevistados é o próprio (**processo de fusão**), considerado por eles de grande complexidade, apesar de este processo ter sido muito bem conduzido pela alta direção desde os momentos iniciais. Para a maioria dos gestores entrevistados, a (**experiência profissional anterior**) é decisiva para conduzir de maneira assertiva as várias decisões que decorrem deste processo. Este processo de fusão envolve a (**cultura organizacional**) peculiar de cada instituição financeira envolvida, que ao se fundirem demanda tempo para haver ou não uma consolidação genuína de ambas as visões. Deste modo, a cultura organizacional pode ser tanto um aspecto facilitador como uma barreira para aprendizagem de forma geral e, deve ser tratada com muito cuidado pela alta direção.

Seguida da cultura organizacional a (**comunicação organizacional**) é outro aspecto que à luz dos gestores entrevistados deve ser clara, *top down* e horizontalizada. De modo que a cúpula diretiva e as gerências menores sejam exemplos em suas falas e atitudes. Outro aspecto que os gestores entrevistados relatam é que o ramo financeiro é muito similar em suas atividades, o que (**não afeta e nem muda a realização das tarefas na prática**), que para

estes participantes, a prática está relacionada apenas como o “fazer” na rotina diária de trabalho. Assim, para estes participantes, em um processo de fusão neste ramo de negócio, a aprendizagem na prática é uma das menores de suas preocupações. Contudo, estes gestores afirmam que é importante identificar e adotar as (**melhores práticas**) de cada instituição financeira fusionada, que para eles são maneiras de realizar o trabalho individual ou coletivamente e que produz resultados positivos.

Destaca-se, por parte dos gestores entrevistados, que apesar do momento ser permeado por incertezas, o ambiente era receptivo à livre expressão de opinião e à (**abertura para as novas ideias**), que no entendimento dos participantes trata-se de um ponto positivo. Ressaltam que o (**mix de sentimentos**) que emerge de um processo de fusão é grandioso, tais como: medo, ansiedade, insegurança, dúvidas, instabilidade etc., e podem se tornar barreiras à aprendizagem na prática. Deste modo, para os gestores entrevistados, a (**função da liderança**), especialmente nesse momento de mudança radical, deve possuir habilidade interpessoal para lidar com as fragilidades expostas no ambiente de trabalho. Por fim, como (**visão de futuro**), estes gestores em novo processo de fusão reforçam que sua atenção estaria no seu próprio aspecto emocional para uma tomada de decisão mais reflexiva, o que seria menos controlador e delegaria mais as responsabilidades.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo central desta pesquisa foi analisar, a partir de uma abordagem teórica e empírica, como a aprendizagem na prática, sob a ótica dos gestores, em instituição fusionada do ramo financeiro, pode ser favorecida e quais as possíveis barreiras que a prejudicam. E a partir dele, destacaram-se três objetivos específicos: identificar os processos e métodos de aprendizagem na prática durante e pós-fusão; verificar e descrever os processos de aprendizagem na prática, o “fazer” nas relações interpessoais durante e pós-fusão; e compreender, a partir da ótica dos gestores, os elementos facilitadores e inibidores na aprendizagem na prática decorrente desse processo.

Inicialmente, em relação ao primeiro objetivo específico, “identificar os processos e métodos de aprendizagem na prática pós-fusão”, compreende-se que os gestores entrevistados não reconhecem mudanças na aprendizagem na prática que mereçam destaque. Alegam que as atividades de trabalho de uma instituição assemelham-se em muitos pontos e convergem no modo de fazer negócio e também no *modus operandi* básico, o que reforça que o “fazer” na prática não é um elemento de grande preocupação em processo de fusão. Tal constatação vai ao encontro da compreensão do segundo objetivo específico desse estudo, “verificar e descrever os processos de aprendizagem na prática, o ‘fazer’ nas relações interpessoais pós fusão”.

Os gestores entrevistados corroboram que muitos dos colaboradores de ambas as instituições financeiras já possuíam experiência anterior em processos de fusão, independente do grau de complexidade. Deste modo, esta experiência torna-se um elemento facilitador para uma aprendizagem na prática e na realização da tarefa. A interpretação dos relatos permite compreender que para o ramo de negócio financeiro, mesmo sob a complexidade de uma fusão, a aprendizagem na prática acontece de maneira natural no dia a dia, e que isto se deve ao fato, já mencionado, de se tratar de uma atividade que em muitos pontos é padrão às demais instituições financeiras no contexto brasileiro.

Depreende-se dos relatos que o meio financeiro é um ramo com particularidades e que a maior parte das pessoas que ingressam nessa atividade constrói sua carreira na mesma instituição ou em distintas instituições financeiras, o que pode explicar a aprendizagem na prática ser pouco relevante em momentos de mudança organizacional.

Quanto ao último objetivo específico de “compreender a partir da ótica dos gestores, os elementos facilitadores e inibidores na aprendizagem na prática, decorrente desse processo”, por meio a análise entende-se que são vários os fenômenos vistos como facilitadores à aprendizagem na prática, tais como: a experiência anterior em processo de fusão, que potencializa os acertos e diminui os riscos inerentes ao processo para tomada de decisão; a comunicação organizacional *top down* e horizontal realizada de maneira contínua, reforçando o que a empresa pretende e deseja alcançar; a cultura organizacional é vista como fator crítico de sucesso, ora se comporta como vilã ora como heroína neste cenário e quaisquer destes papéis ganhará força dependendo da maneira em que for conduzida.

Ainda sobre este último objetivo específico, entende-se que a função da liderança, também é reconhecida como elemento facilitador e/ou barreiras à aprendizagem na prática, por exemplo, uma liderança não acolhedora e não receptiva aos novos funcionários, uma liderança que revela predileção, que promove tensão e aumenta o choque cultural, pode contribuir para que emergam sentimentos de medo quanto à não garantia de empregabilidade, à ansiedade frente ao ambiente inicial de dúvidas e incertezas de filiação e pertencimento à organização, todos esses aspectos juntos ou separados, de forma direta ou indireta, em maior ou menor grau, podem atingir a aprendizagem na prática.

Foi possível entender que o processo de fusão também promove vários aprendizados novos, que podem ou não ser adotados como uma prática. Revela-se como um período muito delicado, que gera dúvidas, cria incertezas, demanda habilidade interpessoal da liderança em qualquer grau hierárquico, equilíbrio emocional, pensamento crítico, reflexividade e bom senso.

Finalmente, é possível perceber limitações neste presente trabalho, as quais podem representar oportunidades para futuros estudos acerca de como a aprendizagem na prática, sob a ótica dos gestores, em instituição fusionada do ramo financeiro pode ser favorecida e quais as possíveis barreiras que a prejudicam. Um dos aprimoramentos está em, se possível, realizar a pesquisa empírica no momento em que está acontecendo a fusão, associando a entrevistas e observação não participante do pesquisador. Outra possibilidade de ampliação da compreensão do fenômeno está na obtenção de relatos de colaboradores que estão no *front* da linha de trabalho, que não estejam em cargos de liderança, mas sejam liderados, de áreas administrativas e menos estratégicas, aumentando, assim, as oportunidades de captar ideias diferentes sobre a aprendizagem na prática, elementos facilitadores e ou barreiras existente nesse período. Outro ponto que vale a pena ressaltar e sugerir como pesquisa futura e a possibilidade de entender a aprendizagem na prática, da maneira que os autores Gherardi (2001), Corradi, Gherardi e Verzelloni (2010, p. 270) propõem, em que corroboram a compreensão que a “epistemologia de prática é capaz de mostrar o real trabalho do fazer nas atividades coordenadas de indivíduos e grupos em contexto organizacional, grupo e particular”, e a partir desta visão, buscar entender a fusão como uma grande fonte de aprendizagem e criação de conhecimento na prática (*Knowing-in-practice*).

6 REFERÊNCIAS

- Antonello C. S.; A. S. Godoy. (2010). *A Encruzilhada da Aprendizagem Organizacional: uma Visão Multiparadigmática*. (Vol. 14, n. 2, art. 7, mar./abr., pp. 310-332). *Review*. Curitiba: RAC.
- Argyris, C. (1991, May-June). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*. (1992). *Enfrentando defesas empresariais*. Rio de Janeiro: Campus.
- Bispo, M. S. (2013). Aprendizagem organizacional baseada no conceito de prática: contribuições de Silvia Gherardi. *Revista de Administração Mackenzie – RAM*, 14(6), 132-161.
- Blackler, F. (1993). Knowledge and the theory of organizations – organizations as activity systems and the reframing of management'. *Journal of Management Studies*, 30(6), 863-84.
- Brown, J. S.; Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-57.
- Chi, L.C.; Tang, T. C. (2007). Impact of reorganization announcements on distressed stock returns. *Economic Modelling*, 24, 749-767.
- Chiva-Gómez, R. (2004). The facilitating factors for organizational learning in the ceramic sector. *Routledge: Human Resource Development International*. Universitat Jaume I, Castellón, Spain. HRDI 7(2), 233–249.
- Cohen, W. M.; Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Corradi, G.; Gherardi S.; Verzelloni, L. (2010). Through the Practice Lens: Where Is the Bandwagon of Practice-Based Studies Heading? *Management Learning*, 41 (3), 265-283.
- Creswell, W. J. (2007). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. (2a ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Crouse, P.; Doyle, W.; Young, J. D. (2011, february). Workplace learning strategies, barriers, facilitators and outcomes: a qualitative study among human resource management practitioners. *Human Resource Development International*. 14(1), 39–55.
- Gephart, R. (2004). From the editors: qualitative research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 47(4), 454-461.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-338.
- Elkjaer, B. (2004, December). Organizational Learning: The 'Third Way'. *Management Learning*, 35(4), 419-434.
- Gherardi, S. (2001). From organizational learning to practice-based knowing. *Human Relations*, 54(1), 131-139.
- _____. (2009). Knowing and learning in practice-based studies: an introduction. *The Learning Organization*, 16(5), 352-359.
- _____. (2012). How to conduct a practice-based study: problems and methods. Edward Elgar Publishing. Cheltenham, Gloss. pp. 6-29.
- Gerhardt, T. E., Silveira, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa*. Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS (Coords.). Porto Alegre: UFRGS.
- Gherardi, S.; Nicolini, D. (2001). The sociological foundations of organizational learning. In: Dierkes, M.; Antal, A. Berthoin; Child, J.; Nonaka, I. (Orgs.). *The handbook of organizational learning and knowledge*. Oxford: Oxford University Press. pp.35-60.

- Gil Flores, J. (1994). *Análisis de datos cualitativos - aplicaciones a la investigación educativa*. Barcelona: PPU.
- Hicks, E.; Bagg, R., Doyle, W.; Young, J. D. (2007). Canadian accountants: Examining workplace learning. *Journal of Workplace Learning*, 19(2), 61–77.
- Illeris, K. (2003). Workplace learning and learning theory. *Journal of Workplace Learning*, 15(4), 167-178.
- Kareem, J. (2016). The Influence of Leadership in Building a Learning Organization. The IUP. *Journal of Organizational Behavior*, XV(1).
- Kupers, W. (2008). Embodied “inter-learning” – integral phenomenology of learning in and by organizations. *The Learning Organization*, 15(5), 388-408.
- Merriam, S. B. (2002). *Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis*. Social Sciences. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mitki, Y.; Herstein, R. (2011). From crisis to success: three case studies in organizational learning. *The Learning Organization*, 18(6), 454-467.
- Nicolini, D.; Gherardi, S.; Yanow, D. (2003). *Knowing in organizations: a practice-based approach*. Nova York: M. E. Sharpe.
- Passos, G. R. P; Vila, E.N. (2011). Ágio em operações de incorporação reversa indireta: um estudo de caso sob o ponto de vista contábil e fiscal. In: *Congresso USP/SP de Controladoria e Contabilidade*.
- Poeta, Z. K.; Souza, M. M.; Murcia, D. R. (2010, Maio-Agosto). Fusão Itaú-Unibanco: Uma Análise da Situação Econômico-Financeira Antes e Após a Reorganização Societária. *R. Cont. UFBA*, Salvador-BA. 4(2), 47-59.
- Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices: A development in culturalist theorizing. *Eur. J. Soc. Theory*. 5(2), 243–263.
- Santos, J. A.; Arbex; M. A. (2011, Julho-Setembro). Gestão de pessoas em processos de fusão e aquisição: Como lidar com o maior patrimônio das empresas durante a mudança? *Revista Hórus*, 5(3), 1-20.
- Schwandt, D. R. (1994). Organizational Learning as a Dynamic Sociological Construct: Theory and Research. International System Dynamics Conference. *The George Washington University Executive Leadership in Human Resource Development Program*. Washington, DC. USA. p. 55-66.
- Shrivastava, P. (1983). A Typology of Organizational Learning Systems. *Journal of Management Studies*, 20, 7–28.
- Sole, D.; Edmondson, A. (2002). Situated Knowledge and Learning in Dispersed Teams. *British Journal of Management*, 13(S2), 17–34.
- Sostrin, J. (2011). Transforming Barriers to Learning and Performance. *Od Practitioner*, 43(2), 14-21.