

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

JOSÉ ARNALDO SILVEIRA DIAS

**INCORPORAÇÃO EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO DE UM
PROCESSO DE INCORPORAÇÃO BANCÁRIA SOB A ÓTICA DA CULTURA
ORGANIZACIONAL**

PIRACICABA SP

2010

JOSÉ ARNALDO SILVEIRA DIAS

**INCORPORAÇÃO EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO DE UM
PROCESSO DE INCORPORAÇÃO BANCÁRIA SOB A ÓTICA DA CULTURA
ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo do conhecimento: Estudos Organizacionais e Gestão de pessoas.

Orientador: Prof. Dr. Arsênio Firmino de Novaes Netto

PIRACICABA SP

2010

Dias, José Arnaldo Silveira

Incorporação empresarial: um estudo de caso de um processo de incorporação bancária sob a ótica da cultura organizacional – 2010.

170f.

Orientador: Prof. Dr. Arsênio Firmino de Novaes Netto

Dissertação (mestrado) – Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba.

1. Cultura organizacional; 2. Fusão e incorporação; 3. Gestão de pessoas; 4. Mudança organizacional. I. Novaes Netto, Arsênio Firmino de. II. Dissertação (mestrado) – Universidade Metodista de Piracicaba. III Título.

JOSÉ ARNALDO SILVEIRA DIAS

**INCORPORAÇÃO EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO DE UM
PROCESSO DE INCORPORAÇÃO BANCÁRIA SOB A ÓTICA DA CULTURA
ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo de conhecimento:

Estudos Organizacionais e Gestão de pessoas

Data de aprovação:

____/____/____

Banca Examinadora:

Prof.Dr.Arsênio Firmino de Novaes Netto
(Orientador)

Universidade Metodista de Piracicaba

Profa.Dra. Dalila Alves Corrêa

Universidade Metodista de Piracicaba

Profa.Dra. Raquel S. Palma Lancha

Uniararas – Fundação Hermínio Ometto

Dedico este trabalho à minha esposa, pois esta jornada, como tudo na vida,
compartilhamos com amor.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a DEUS, que nos deu a vida e tudo o que somos e em meio às várias pessoas e instituições que me ajudaram no decorrer dos últimos anos, gostaria de agradecer, em especial,

Ao meu orientador, O Professor Doutor Arsênio Firmino de Novaes Netto, que além da costumeira dedicação e apoio, foi antes um amigo, a quem aprendi a respeitar e admirar não só pelo conhecimento, mas pelo coração único e raro, que tanto engrandece a humanidade.

Aos membros da banca, Profa.Dra. Dalila Alves Corrêa e Profa.Dra. Raquel S. Palma Lancha, pela inestimável contribuição ao estudo, pois sem suas observações por ocasião da Qualificação, este trabalho não seria o que é.

À Professora Doutora Valeria Rueda Elias Spers, pela ajuda incondicional em todo o meu percurso nesta caminhada, por acreditar em mim, e em meu trabalho.

Ao meu pai e à Zezé, pelo apoio e acompanhamento com atenção desde o começo do processo.

Às pessoas que me educaram e deram muito amor e que, não estão mais presentes entre nós para compartilhar este momento.

Aos meus amigos de trabalho, pelo apoio e compreensão com minhas ausências para participar de aulas e trabalhos, pela colaboração com a pesquisa e principalmente, por dividir comigo este caminho.

E finalmente ao Banco Alfa (nome fictício), pela bolsa de estudo e o apoio financeiro a mim concedido.

Existem, durante a nossa vida, sempre dois caminhos a seguir: aquele que todo mundo segue, e aquele que a nossa imaginação nos leva a seguir.

O primeiro pode ser o mais seguro, o mais confiável, o menos crítico, o que você encontrará mais amigos... Mas, você será apenas mais um a caminhar.

O segundo com certeza vai ser mais difícil, mais solitário, o que você terá maiores críticas... Mas também, o mais criativo, o mais original possível. Não importa o que você seja quem você seja, ou que deseje na vida, a ousadia em ser diferente reflete na sua personalidade, no seu caráter, naquilo que você é.

E é assim que as pessoas lembrarão de você um dia.

Ayrton Senna.

RESUMO

O presente estudo investiga os aspectos culturais existentes em um processo de incorporação bancária e pretende identificar os impactos que a cultura organizacional do incorporado pode ter causado às pessoas e à cultura do banco incorporador. Na revisão bibliográfica tratou de abordagens fundamentais para o entendimento do conceito de cultura organizacional, além da compreensão do papel das fusões e incorporações na atual reestruturação do sistema capitalista. Foi empregada a metodologia de estudo de caso etnográfico, com natureza exploratória e descritiva e enfoque qualitativo. Através da observação participante em agências do interior do estado de São Paulo e de entrevistas com funcionários envolvidos no processo de integração destas agências, e também de órgãos táticos, foram apresentadas as organizações envolvidas no processo e desse contexto, identificados diversos aspectos culturais bem como, o impacto na cultura organizacional do banco incorporador. Dentre estes, ressaltou-se a distância de comunicação entre o topo e a base da estrutura hierárquica da empresa incorporadora, o surgimento do valor aquisição ou incorporação de empresa, como processo de sobrevivência empresarial e também do valor da integração entre pessoas, sendo uma ocupação administrativa constante da nova empresa, surgida após a incorporação.

Palavras-Chave: cultura organizacional, fusão e incorporação, gestão de pessoas.

ABSTRACT

This study investigates the cultural aspects that exist in a bank merger process and seeks to identify the impact that organizational culture may have caused the corporate people and culture of the bank developer. In the literature review dealt with issues crucial to understanding the concept of organizational culture, beyond the understanding of the role of mergers and acquisitions in the current restructuring of the capitalist system. It used the methodology of ethnographic case study with exploratory and descriptive and qualitative approach. Through participant observation in agencies of the state of Sao Paulo and interviews with officials involved in the process of integration of these agencies, as well as tactical bodies, were presented and organizations involved in this context, it identified several cultural aspects as well, the impact on organizational culture of the bank developer. Among these, one should stress the communication distance between the top and bottom of the hierarchical structure of the incorporating company, the rise of the value of company acquisition or merger, as a process of business survival and also the value of integration between people, with a consistent administrative occupation of the new company, which emerged after the merger.

Keywords: organizational culture, mergers and acquisition, human resource management.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perspectivas sob a natureza das organizações.....	32
Quadro 2 – Sete Fatores que dificultam administrar a cultura organizacional....	39
Quadro 3 – Diretrizes para a ação em administração de mudança cultural.....	48
Quadro 4 – Missão do Banco Alfa.....	60
Quadro 5 – Valores do Banco Alfa.....	61
Quadro 6 – Visão de futuro do banco Alfa.....	61
Quadro 7 – O Banco Ômega em números	62
Quadro 8 – Roteiro de entrevistas	82
Quadro 9 – Características dos entrevistados.....	84

LISTA DE FIGURAS

Gráfico 1. Idade dos funcionários do Banco Alfa – ano 2010.....	64
Gráfico 2. Sexo dos funcionários do Banco Alfa – ano 2010	65
Gráfico 3. Grau de instrução dos funcionários do Banco Alfa – ano 2010	65

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - O Banco Alfa em números.....	60
--	----

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

PAB – Posto de Atendimento Bancário

KPMG – Klynveld Peat Marwick Goerdeler International Cooperative

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	16
1.1 Contextualização do Estudo	17
1.2 Pergunta de Pesquisa.....	19
1.3 Objetivos do Estudo.....	19
1.3.1 Objetivo Geral.....	19
1.3.2 Objetivos Específicos.....	20
1.3.3 Justificativa e Contribuições do Estudo.....	20
1.4 Proposições do Estudo.....	21
1.5 Proposta da Metodologia do Estudo.....	21
1.6 Estrutura do trabalho	22
2. CULTURA ORGANIZACIONAL	24
2.1 A cultura organizacional como fator determinante de relações sociais	24
2.1.1 O ser humano	25
2.1.2 Cultura	27
2.1.3 Cultura e ideologia	29
2.1.4 Organização	30
2.2 Cultura organizacional	33
2.2.1 A cultura organizacional é administrável?.....	38
2.2.2 Influências da cultura nacional na Cultura Organizacional.....	41
3. FUSÕES E INCORPORAÇÕES ORGANIZACIONAIS	43
3.1 Motivos e características do processo de incorporação de empresas.	43
3.2 A gestão da cultura organizacional em processos de incorporações...	47
4. METODOLOGIA	50
4.1 Tipologia do Estudo.....	51
4.2 Técnicas de Coleta de Dados.....	52
4.2.1 Pesquisa documental.....	54
4.2.2 O papel do observador participante.....	54
4.2.3 Entrevistas.....	55
4.3 Amostra e participantes da pesquisa	56
5. AS ORGANIZAÇÕES ENVOLVIDAS NO ESTUDO	58
5.1 O exemplo do Banespa.....	58
5.2 Banco Alfa.....	59
5.3 Banco Ômega.....	61
5.4 O Banco Alfa no Estado de São Paulo após a incorporação.....	64
5.4.1 Algumas características da política de Recursos Humanos do Alfa.....	65
6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DE OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE	67
6.1 A Evolução Histórica do Processo	68

6.2	Análise dos dados das observações participantes	76
7.	APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS NAS ENTREVISTAS	81
7.1	As Abordagens das Entrevistas.....	81
7.2	Planejamento das Entrevistas.....	83
7.3	Dados sobre o Universo de Respondentes.....	83
7.4	Relatos dos participantes e análise dos dados coletados nas entrevistas.....	84
7.4.1	Relatos dos entrevistados	84
8.	ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS NAS ENTREVISTAS	107
8.1	Observações do Pesquisador sobre as Entrevistas.....	107
8.2	Análise dos Depoimentos.....	107
8.2.1	Sobre o impacto da notícia da incorporação.....	107
8.2.2	A expectativa de convivência com funcionários do Ômega.....	108
8.2.3	A expectativa sobre o trabalho no espaço da empresa incorporada.....	109
8.2.4	A percepção dos entrevistados sobre o impacto na cultura organizacional.....	110
8.2.5	Sobre o papel como “agente de integração”	110
8.2.6	Os sentimentos sobre as determinações de o que se deve e o que não se deve fazer.....	111
8.2.7	Sobre a aceitação das orientações de comportamento	111
8.2.8	Sobre o comprometimento dos funcionários da incorporadora.....	112
8.2.9	O clima organizacional	112
8.2.10	A perda de conhecimento com a saída de funcionários da incorporadora	113
8.2.11	A dissonância entre o esperado e o encontrado	113
9.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	114
9.1	Aspectos da Cultura Organizacional	114
9.2	O impacto causado pela incorporação	116
9.3	Limitações da pesquisa	117
9.4	Recomendações para futuras pesquisas	118
10.	REFERÊNCIAS	119
APÊNDICE A	– Registros e anotações de observações participantes	124
APÊNDICE B	– Perguntas e respostas das entrevistas	143

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho¹, desenvolvido na forma de estudo de caso, procurou analisar os aspectos sociais e culturais que afloraram em um processo de incorporação bancária – cujos envolvidos passam a ser identificados como banco Alfa (adquirente) e banco Ômega (adquirido) – e identificar que impacto pode ter sido causado às pessoas e à cultura da empresa incorporadora e, portanto, remanescente; buscando para isso levantar dados e informações a fim de identificar os referidos aspectos.

As observações foram realizadas nas agências do banco Alfa e Ômega na cidade de Paulínia e algumas agências desses banco na cidade de Campinas, no estado de São Paulo, de setembro de 2008 até novembro de 2010.

Na revisão da literatura, em que se consultaram os trabalhos mais recentes publicados sobre o tema (HIRSCH, 2009; JOHANN, 2004; TANURE; CANÇADO, 2004 e), são abordados os temas fusão e incorporação empresarial e suas fases operacionais.

Ao consultar a literatura sobre cultura organizacional e sua importância nos processos de mudança decorrentes de incorporações, buscaram-se pensamentos questionadores das receitas de controle e gestão da cultura.

Assim, trabalhos como os de Aktouf (1994), Barbosa (2009), Bergamini (2008), Davel; Vergara *et al.* (2001), Fleury; Fischer *et al* (2009), Freitas (2008), Henriquez (1997) e Mair (2008), revelam o caráter pluralista tanto da cultura quanto de seus estudos, o que acabou por projetar uma luz difusa e contestadora sobre “verdades” outrora construídas sobre o assunto.

Para a apresentação do conceito de cultura organizacional, utilizou-se um processo construtivista, buscando definir previamente uma visão sobre o ser humano, cultura e organização.

¹ A formatação deste estudo está em consonância com o documento “Diretrizes para Elaboração de Dissertação” constante no site do Mestrado Profissional em Administração, curso da Faculdade de Gestão e Negócios, oferecido pela Universidade Metodista de Piracicaba. Em 2008. Disponível em <<http://www.unimep.br/pos/stricto/cursos.php>>. Acesso em 19 outubro 2010.

O levantamento e a análise de dados compreendem a observação participante e consequente interpretação da realidade processual e a realização de entrevistas com funcionários da empresa.

Este capítulo tem como objetivo apresentar a proposta de estudo levando-se em conta o contexto em que se desenvolveu, o problema de pesquisa, os objetivos e as justificativas do estudo, bem como suas proposições e a proposta metodológica de seu desenvolvimento.

1.1 Contextualização do estudo

Em 2010, o banco Alfa finalizou a aquisição do banco Ômega, estando em curso o processo de adequação do quadro de pessoal e uma série de providências administrativas. A mudança em termos operacionais envolveu as antigas agências do banco incorporado, de ampla atuação no Estado de São Paulo, com evidentes reflexos nas agências do incorporador.

Este fato está contido em um cenário maior de reestruturação produtiva do sistema bancário, que, por sua vez, acontece dentro de um processo que Hirsch (2009) chamou de globalização financeira e que, basicamente, reflete o processo de globalização da economia mundial.

Segundo esse autor, a “financeirização” da economia trouxe como consequência a centralização do capital por intermédio de uma série de fusões e aquisições encabeçadas pelos investidores financeiros.

O setor bancário

No setor bancário da economia brasileira, a estabilização da moeda em 1994, pelo Plano Real, foi um marco “da integração mundial” defendida pelo Banco Mundial (1995). O processo de reestruturação do sistema financeiro, sob a coordenação do Banco Central, ao criar o Proer – Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional, em novembro de 1995, resultou em “ajustes não voluntários” do sistema bancário, com a intervenção em 40 bancos (as

principais ocorreram com os bancos Econômico, Bamerindus e Nacional) (SEGNINI, 1999).

Os "ajustes voluntários" ocorreram, sobretudo, no segmento de bancos médios, envolvendo aquisições, fusões e incorporações, a partir de iniciativas dos próprios bancos, em busca de melhores condições de competitividade no mercado, ao ensejar intenso processo de concentração bancária no país. Assim, ganhos de escala, ampliação de redes de agências e de carteira de clientes, aproveitamento de tecnologias e espaços compartilhados são fatores relevantes nesse processo (SEGNINI, 1999).

Fusões e Incorporações

De forma geral, esses fatos (fusões e incorporações) provocaram uma forte redução de postos de trabalho, gerada pela superposição de funções, novas formas de gestão, bem como pelo uso intensivo de tecnologias aplicadas ao serviço bancário. Essas circunstâncias permitiram automatizar serviços, reduzir custos, aumentar a segurança e a qualidade dos serviços disponibilizados, principalmente pela *internet* e caixas eletrônicos (auto-atendimento), imputando para o cliente tarefas antes atribuídas aos profissionais bancários (HIRSCH, 2009).

As incorporações, entendidas como um processo que ocorre em etapas consecutivas e interdependentes, vão desde a escolha da empresa, envolvendo a intenção da operação, a *due diligence*, a negociação propriamente dita e a integração (TANURE; CANÇADO, 1994, p. 28).

Em um processo de integração, as políticas e diretrizes da gestão de pessoas das empresas que se unem contêm em seu escopo um amplo planejamento, que compreende a previsão de cenários e os possíveis resultados do impacto de culturas, políticas e práticas de gestão de pessoas antes, durante e após a definitiva incorporação (BARON, 2010).

Complementando a argumentação acima, Freitas (2008) sustenta que dificilmente encontraremos um executivo ou consultor, ou ainda um acadêmico, que negue a importância dos aspectos culturais nos processos de mudança organizacional.

Identificar tais aspectos, nesse contexto, que ajudem a compreender o atual processo de reestruturação dos bancos no Brasil, é um produto possível da pesquisa. A partir desses elementos, pode-se aprofundar o conhecimento sobre mudança organizacional, cultural e até mesmo social, ocasionada por um processo de incorporação organizacional.

O estudo não está focado em aspectos críticos sobre os processos planejados e desenvolvidos pelo banco Alfa, mas procura analisar, a partir do olhar de diferentes agentes, a experiência vivida no envolvimento desses dois grandes bancos. Também não é objetivo desta pesquisa identificar se o processo de fusão está ocorrendo de forma correta ou produtiva, pois não é foco desta dissertação testar a hipótese de que o real sucesso de uma fusão depende da administração da mistura de suas culturas.

Vale ainda destacar que é comum o uso dos termos aquisição, fusão e incorporação para identificar a operação ocorrida entre os dois bancos objeto deste estudo. Doravante será utilizada apenas a expressão **incorporação**, empregada pelo governo federal e pelo próprio banco Alfa para definir tal operação.

A pergunta de investigação é formulada em seguida, e na seqüência os objetivos de estudo, as justificativas e proposições, a proposta de metodologia e o referencial bibliográfico, além dos procedimentos metodológicos para se atingir os objetivos propostos pela dissertação.

1.2 Pergunta de Pesquisa

Qual(is) o(s) impacto(s) cultural(is) decorrente(s) da incorporação sobre os funcionários e sobre a própria cultura organizacional do banco adquirente (banco Alfa)?

1.3 Objetivos do Estudo

1.3.1 Objetivo Geral

Aprofundar conhecimentos sobre aspectos da cultura organizacional num processo de incorporação bancária.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Explicitar os aspectos sócio-culturais inerentes ao processo de incorporação estudado;
- Identificar o impacto sócio-cultural causado pela incorporação aos funcionários da organização incorporadora em razão das mudanças nas estruturas e políticas da organização financeira;

1.3.3 Justificativa e Contribuições do Estudo

O interesse do pesquisador em sistematizar um estudo reflexivo sobre o contexto em que se deu a transação bancária e sobre a estratégia na condução do processo como um todo se deveu à escassez de produção acadêmica sobre o assunto. Ademais, pelo cargo que ocupa na administração da adquirente e sua participação ativa na evolução do processo, certamente a pesquisa concorrerá para o aperfeiçoamento de suas atividades profissionais.

No atual estágio em que se encontra a operação, é oportuna a análise mais acurada, junto aos membros da alta administração, sobre o processo, de modo a obter as percepções possíveis sobre o impacto da aquisição e a provável mudança da cultura organizacional da adquirente.

A expectativa é de que a organização pesquisada também seja beneficiada com a sistematização dessa experiência, certamente importante em sua história, além dos reflexos correspondentes no comportamento e atitudes do pessoal envolvido.

Vale destacar a contribuição deste estudo para o Grupo de Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas (Geogep), do Mestrado Profissional em Administração da Unimep, como oportunidade de fortalecer os objetivos de suas linhas de pesquisa, em especial as linhas de gestão com pessoas e comportamento organizacional.

Fica evidente a relevância social e científica deste trabalho, pois existem estudos (JUNIOR, 2002; HOMEM; OLTRAMARI; BESSI, 2009) a comprovar que o fracasso de algumas incorporações decorre, em grande parte, da incompatibilidade das culturas das empresas em processo de unificação.

1.4 Proposições do Estudo

Interpretando o que discorre Freitas (2008), para se realizar um estudo sobre cultura organizacional, é preciso estabelecer os conceitos de ser humano, cultura e organização.

Esta pesquisa baseia-se no pressuposto de que o ser humano é dotado de razão e de vontade consciente. Ele faz uso desses atributos para interpretar e dar significado à sua realidade. Para tanto, precisa comunicar-se com os outros sujeitos da espécie, interagindo, por sua vez, com outras interpretações, num processo dialógico e de intercontextualidade. É justamente essa ação que gera o sentido ou o sentimento de sentido para a vida de cada um dos envolvidos em determinado grupo social.

Outros pressupostos deste estudo são: i) a realidade social é fruto de uma construção feita pelo ser humano a partir de suas interações e negociações com diversos grupos sociais, que interpretam a realidade segundo critérios preexistentes, característicos de sua cultura; ii) a cultura, por sua vez, referencia o ser humano em sua vida em sociedade, podendo até levá-lo a pensar que tem domínio de uma ideia quando, em realidade, está dominado por ela; iii) a organização é uma reunião de pessoas sob um intento comum e iv) a cultura organizacional é algo que a organização é.

1.5 Proposta da Metodologia do Estudo

Esta pesquisa, um estudo de caso etnográfico, compreende uma observação participante por um período de dois anos, o que confere um caráter exploratório ao estudo por buscar, na realidade, um maior conhecimento sobre o tema ou problema

de pesquisa (MATTAR, 2000) e ao mesmo tempo um caráter descritivo, ao buscar compreender e descrever as características de uma determinada situação (SELLTIZ, 1988).

Foram analisados o cotidiano das duas empresas e os documentos produzidos pelo banco incorporador e foram entrevistadas oito pessoas em diferentes níveis hierárquicos da organização.

A coleta e a análise dos dados não aconteceram em períodos estanques, mas de forma constante durante todo o período de setembro de 2008 a novembro de 2010, num processo dialético em que, na medida em que uma hipótese era estabelecida, logo em seguida era contraposta à realidade organizacional, por vezes se confirmando, por outras revelando novas possibilidades de interpretação.

Tal método se assemelha à Análise Comparativa Contínua de Strauss, apontado por Vasconcelos I. e Vasconcelos F. (2002) como adequado para análises qualitativas tais como observações participantes, entrevistas, análise de documentos, caso específico deste estudo.

Na análise, são levados em consideração todos os elementos que possam contribuir para a compreensão do universo simbólico da organização e das interações entre os atores sociais [...]. Tal método tem como pressuposto que o conhecimento não é independente do pesquisador. Este apreende as significações das ações do grupo por meio de sua interação com os membros da organização e, assim, ele tem uma visão global dos significados e imagens partilhados pelos membros do grupo organizacional (VASCONCELOS I.; VASCONCELOS F., 2002, p. 72-73).

1.6 Estrutura do trabalho

O estudo está organizado em nove capítulos. O Capítulo 1 apresenta a Introdução com o contexto do assunto; a formulação do problema de pesquisa; os objetivos gerais e específicos; as proposições do estudo; as justificativas e a importância da proposta de estudo e a definição da estrutura do trabalho.

O Capítulo 2 apresenta as questões teóricas que envolvem a cultura organizacional da empresa e a mudança causada pelo processo de incorporação estudado. Definições de cultura, organização, cultura organizacional e suas implicações no

contexto corporativo são levantadas e analisadas, a fim de embasar a pesquisa. O Capítulo 3 discorre sobre o fenômeno da incorporação empresarial e suas características, fases e dinâmica no mercado bancário brasileiro. No Capítulo 4, trata-se da Metodologia adotada, tipificando e descrevendo os passos do estudo. As organizações envolvidas no estudo são descritas no Capítulo 5. Os Capítulos 6 e 7 apresentam os dados e a análise das observações participantes e das entrevistas, respectivamente. No Capítulo 8, expõem-se as conclusões, limitações da pesquisa e as recomendações para futuras pesquisas.

2. CULTURA ORGANIZACIONAL

Neste capítulo serão apresentadas as relações existentes entre a cultura organizacional e a realidade social da organização. Conceitos básicos como cultura, organização e cultura organizacional são definidos a partir de uma visão a respeito do ser humano como ser interpretativo e que busca, em seu convívio na sociedade, sua identidade e sentido de vida.

Os autores selecionados além de possuírem papel relevante na história do pensamento humano, são também portadores de uma visão não maniqueísta da realidade, com fulcro em questões existenciais e cujas ideias são consideradas críticas ao pensamento dito instrumental.

A abordagem revela o caráter subjetivo da realidade organizacional e, portanto, imprevisível e de difícil controle, além de ser responsável por uma intrincada relação com a própria constituição dessa organização, sendo dela indissociável.

2.1 A cultura organizacional como fator determinante de relações sociais

O ser humano é um ser eminentemente social. Formado pelo meio, se constrói a partir de referências externas, que, ao encontrar ressonância em seu interior, estabelecem a socialização primária, base da construção da identidade do indivíduo. Esta base, e em relação ao meio em que está inserido este indivíduo, complementa por meio do conflito e do reconhecimento social a construção dessa identidade. Dessa forma, o conceito de identidade determina a busca pelos meios sociais do reconhecimento de si e a capacidade do sujeito de atribuir sentido à sua experiência. O comportamento humano, então, é fortemente afetado pelas expectativas e pelo comportamento alheio (VASCONCELOS, I.; VASCONCELOS, F., 2002).

Portanto, a cultura existente nas organizações é característica desse meio social e influencia a ação e o comportamento de seus membros.

Por ter se beneficiado de contribuições da antropologia cultural, emprestando vários de seus conceitos e de sua lógica, o estudo sobre a cultura organizacional tem em

sua estrutura de constituição diversos pressupostos de caráter filosófico-sócio-antropológico, que não se pode deixar de considerar quando se trata do assunto, pois esta é a grande crítica feita aos estudiosos da cultura, na medida em que, por exemplo, desconsideraram outros aspectos caros à antropologia e a conceituam como se fosse termo novo, que se move independente de seus atores sociais (SILVA; FADUL, 2007).

Além disso, Freitas (2008) ressalta que, na escolha dos objetos e métodos de pesquisa em cultura organizacional, é importante definir os pressupostos do pesquisador sobre o que é o homem, o que é a cultura e o que é a organização.

Assim, trata-se a seguir do conceito ou da perspectiva adotada nesta pesquisa sobre o ser humano; em seguida, estabelece-se o conceito de cultura e o pressuposto ou conceito de organização, para finalmente permitir a construção do conceito de cultura organizacional, com base em diversos autores, a fim de se definir a base conceitual para este estudo.

2.1.1 O ser humano

Para melhor introduzir o assunto, cita-se o filólogo Jaeger (2001, p.3), que assim inicia seu livro sobre a formação do ser humano grego (Paidéia):

Homens e animais, na sua qualidade de seres físicos, consolidam a sua espécie pela procriação natural. Só o Homem, porém, consegue conservar e propagar a sua forma de existência social e espiritual por meio das forças pelas quais a criou, quer dizer, por meio da vontade consciente e da razão.

Dessa definição pode-se construir um primeiro axioma a respeito do que seja o homem ou o ser humano: um ser eminentemente social, que faz uso da razão e da vontade consciente para produzir suas relações, de modo a preservar e propagar sua forma de existência social e espiritual.

Embora possa haver nesse conceito um paradoxo, o mais importante é justamente a vida em seu sentido mais profundo, não somente sob o aspecto biológico, mas também sob o prisma da consciência do ser humano sobre os fenômenos que a governam:

Dizem que o que todos procuramos é um sentido para a vida. Não penso que seja assim. Penso que o que estamos procurando é uma experiência de estar vivos, de modo que nossas experiências de vida, no plano puramente físico, tenham ressonância no interior de nosso ser e de nossa realidade mais íntimos, de modo que realmente sintamos o enlevo de estar vivos (CAMPBELL, 1990, p. 5).

Quando esse autor (1990) fala de “experiência de vida” no plano puramente físico, ele divide as experiências do homem em planos físicos e espirituais, o que nos permite inferir que seu conceito se entrelaça com o conceito de Jaeger e, assim, é possível completar o axioma anterior:

O ser humano é eminentemente social e faz uso da razão e da vontade consciente para produzir suas relações de modo a conservar e propagar sua forma de existência social e espiritual, sentindo-se vivo e criando um ciclo de retro-alimentação que mantém a espécie viva e a existência significativa.

Talvez seja essa a mais evidente distinção entre a espécie humana e as demais espécies de animais do planeta. Enquanto os animais procriam a partir de seus instintos de preservação da espécie, o homem, ser racional e voluntarioso, insiste em dar sentido e significado a essa perpetuação, busca que é o combustível para que seu espírito se mova pelo propósito de continuar.

A seguinte afirmação de Jaeger ratifica a capacidade humana de transformar a realidade e mudar a sua maneira de pensar:

O espírito humano conduz progressivamente à descoberta de si próprio e cria, pelo conhecimento do mundo exterior e interior, formas melhores de existência humana. A natureza do Homem, na sua dupla estrutura corpórea e espiritual, cria condições especiais para a manutenção e transmissão da sua forma particular e exige organizações físicas e espirituais, ao conjunto das quais damos o nome de educação (JAEGER, 2001, p. 3).

A capacidade de aprender do ser humano faz com que ele use a razão combinada com as associações que faz em sua mente. O objetivo inconsciente é de melhorar suas ações e atitudes no dia a dia, aliado à capacidade de indicar o caminho aos demais de sua espécie. São atributos naturais que tornam o ser humano diferente das demais espécies da natureza e, sob determinado ponto de vista, superior a elas.

Não se pretende esgotar as reflexões sobre esse assunto bastante amplo e complexo, com farta literatura disponível, cujas considerações são de caráter

filosófico-sócio-antropológico. Assim como a vida, suas conjecturas não estão prontas e acabadas, mas em processo permanente de construção e reconstrução.

2.1.2 Cultura

A palavra cultura tem sua origem no latim e significa cultivar o solo, cuidar. Mas há outras definições segundo os dicionários: conjunto de crenças, costumes, atividades de um grupo social, conhecimento, instrução.

Ao criar a Pedagogia da Autonomia, Paulo Freire (1996) definiu como cultura o conhecimento que o indivíduo tem de sua atividade profissional. Assim, é a partir da sua realidade que o alfabetizando adquire consciência do seu papel social. Por exemplo: uma pessoa pode ser analfabeta, mas eventualmente dominar sua atividade de pedreiro (cultura) com muito mais competência do que um portador de curso superior.

Pode-se então dizer que o mundo é regido pelas esferas culturais. Assim, chega-se a um universo próprio, reservado exclusivamente ao ser humano: o universo da cultura, do cultivar de forma compartilhada.

Mas é preciso entender o modo pelo qual as funções biológicas, sem perderem suas especificidades, articulam-se no desenvolvimento cultural do ser humano.

Quem ilumina essa questão é Pino (2005):

Se a natureza precede a cultura, a cultura supõe a natureza, porque ela é, em última instância, a própria natureza transformada em cultura, mas uma cultura que, sem deixar de ser natureza, torna-se algo novo. Eu a chamaria uma natureza humanizada (PINO, 2005, p. 268).

Complementar à visão do psicólogo e educador Angel Pino, cita-se a definição de Tylor (1871), ou o primeiro conceito antropológico de cultura: “cultura é todo o comportamento aprendido e deve ser considerada em um amplo senso etnográfico, em um todo complexo, alcançado pelo homem como membro da sociedade” (*apud* SANTOS, 2005, p. 26).

Para o autor, a complexidade deve ser aceita como algo inerente à cultura, pois é

constituída de linguagem, costumes, instituições, códigos, instrumentos, técnicas, conceitos, crenças etc.

Já o antropólogo norte americano Clifford Geertz (1973, *apud* JUNIOR, 2002), ao consolidar seus pensamentos na década de 1970, defendeu um conceito semiótico de cultura, baseando-se na sociologia de Max Weber,

para quem o homem só é capaz de viver em um mundo que para si seja dotado de sentido, e no qual cultura é uma teia inextricável de significados que os homens tecem em suas interações cotidianas e que funciona como um mapa para a ação social (JUNIOR, 2002, p.78).

Simbolizada pelo fogo na tragédia de Prometeu, a cultura ilumina o homem que, por sua vez, “descobre” o mundo:

Prometeu é o que traz à luz a humanidade sofredora. O fogo, essa força divina, torna-se símbolo sensível da cultura. Prometeu é o espírito criador da cultura, que penetra e conhece o mundo, que o põe a serviço de sua vontade por meio da organização das forças dele de acordo com seus fins pessoais, que lhe descobre os tesouros e assenta em bases seguras a vida débil e oscilante do Homem (JAEGER, 2001, p. 309).

A ideia de cultura pode ser resumida, então, como um conjunto de elementos em constante relação dialética. Esse conjunto guarda interdependência com a história, com a estrutura social, com as condições de vida e com experiências subjetivas. Além do mais, “a cultura é organizada, sustentada e mantida por elementos constitutivos indispensáveis e universais, em especial pelo mito” (AKTOUF, 1994, pp. 49-52).

Do trabalho de Freitas (2008) aprende-se mais uma definição de cultura, mas com uma visão antecessora de Aktouf (1994):

A cultura é um complexo coletivo de representações mentais que liga o material ao imaterial e coloca questões ontológicas, como o mito de origem e a existência do universo. Essa cultura supõe um passado comum, uma história compartilhada que alimenta a memória e as representações que são transmitidas para outras gerações (FREITAS, 2007, p.84).

Assim, a implicação final da cultura na vida do ser humano é servir de base para sua atuação na sociedade e, por que não, para significar sua própria existência. Portanto, a cultura é entendida aqui, como o conjunto de significados compartilhados por um grupo social, para ordenar e exprimir sentido à própria existência.

Transpondo os efeitos das visões filosóficas expostas para o atual mundo globalizado e dominado pela ótica capitalista, apresenta-se uma contradição da relação entre os diversos conceitos clássicos de cultura e o papel que ela efetivamente representa na sociedade contemporânea:

Com efeito, as culturas industriais, nas quais o sistema de crenças está fundado sobre uma relação de dominação da natureza, apresentam um postulado de necessidades ilimitadas. Por ser uma produção sem fim e 'eterna', ela não tem condições de satisfazer necessidades ilimitadas (JOLY, 1996, p. 87).

A partir desta última definição, é forçoso refletir sobre uma circunstância que é própria da relação do capitalismo e do papel central que a economia assume durante seu domínio.

2.1.3 Cultura e ideologia

Perceber a diferença entre cultura e ideologia no mundo atual é um cuidado neste estudo, pois a linha que separa o sujeito do objeto (ideia) é tênue e o pesquisador necessita ter consciência do domínio que uma ideologia pode ter sobre o indivíduo.

Essa informação é importante na medida em que ajuda a explicar determinados comportamentos que poderão ser encontrados durante a pesquisa de campo e, então, a analisar as hipóteses levantadas.

Sob o ponto de vista de Edgar Morin (2005, p.105), a cultura emerge das interações entre indivíduos, reunindo essas interações e a elas conferindo valor, a exemplo da própria sociedade: "Indivíduos/sociedade/espécie sustentam-se, pois, em sentido pleno: apóiam-se, nutrem-se e reúnem-se."

Nessas interações, o indivíduo busca não só sua identidade, mas expressar o sentimento de sua permanência e continuidade, esforçando-se para realizar uma síntese de sua ação coletiva, equilibrando as forças internas e externas que influenciam essa ação (VASCONCELOS, I.; VASCONCELOS, F., 2002).

Um risco a ser considerado nesse processo é específico das organizações para o trabalho, pois "é indispensável para qualquer grupo que almeja atingir sua eficácia

que possua alguém para orientá-lo na direção desejada” (BARGAMINI, 2008, p.123).

Essa orientação advém de um líder que, por sua vez, atribui sentido à ação e leva os indivíduos a adotarem certos padrões de conduta (VASCONCELOS, I.; VASCONCELOS, F., 2002). Considerando que o mundo é regido pelas esferas culturais, cabe aqui uma observação marxiana: quem controla o conteúdo da cultura difunde doutrinas e normas alheias à realidade. No caso em estudo, apartadas dos interesses dos funcionários.

É a chamada ideologia “situacionalmente adequada”, ou seja, as ideias e o controle dos órgãos dirigentes sobre o pessoal.

Para a consecução desse controle, faz-se uso da cultura organizacional e esta depende de atores que agem nas prerrogativas de seus cargos, na construção do dia a dia da cultura dominante. Tais atores, no desempenho de seus papéis, agem de forma inconsciente, tomados pela “falsa consciência” (produto social) de uma classe também subordinada atuando, todavia, como se fossem proprietários. Assim, os motivos reais que os impulsionam são deles próprios desconhecidos, caso contrário, não seria sequer minimamente um processo ideológico. Por isso, referidos atores imaginam motivos falsos ou aparentes (MERTON, 1970, p. 574).

Embasadas na experiência pessoal e na interpretação que, em conjunto, fazem da realidade; as pessoas se relacionam, desempenham tarefas, resolvem problemas, tomam decisões, formando uma cultura própria da organização e que com esta se confunde, sendo mesmo indissociável dela. A cultura existente nas organizações é característica desse meio social e determina a ação de seus membros. Por sua vez, o líder, controla o conteúdo dessa cultura.

A seguir, trata-se da organização, *locus* onde se dá esse processo cultural e por vezes, ideológico.

2.1.4 Organização

Compreender o significado atual de organização é fundamental para entender o

papel que a cultura exerce em seu interior e sua relação com o ser humano, enquanto ator das relações sociais.

Organização é um grupo de indivíduos com objetivos comuns, reunidos sob um conjunto de regras que governam seu comportamento (NOVAES NETTO, 2009).

As organizações empresariais são delineadas de acordo com uma lógica de eficiência e são instrumentos técnicos de mobilização de atividades em prol de um conjunto de objetivos (SELZNICK, 1957).

Sob a ótica da administração, o conceito de organização foi bastante ampliado. Assim, é possível dizer que indústrias, shoppings, igrejas, universidades, escolas, prestadoras de serviços, bancos, hospitais, entre outros, são organizações.

Os teóricos das organizações observam que elas não possuem mecanismos separados dos indivíduos para agir:

Os indivíduos vêm e depois se vão e as organizações preservam o conhecimento, os comportamentos, os mapas mentais, as normas e os valores ao longo do tempo. A característica que distingue a atividade organizacional do nível informacional é o compartilhamento (DAFT; WEICK, 2005, p.75).

Esses autores entendem que as organizações precisam fazer interpretações. O gestor precisa, literalmente, “atravessar a nau o oceano de eventos que rodeiam a organização e tentar ativamente fazer com que esses eventos adquiram sentido” (DAFT; WEICK, 2005, p.75).

Isto posto, é oportuno indagar: serão as organizações sistemas funcionalmente racionais e tecnicamente restritivos, ou serão incorporações socialmente construídas, subjetivamente significativas da ação individual? A resposta vem da Teoria Organizacional, a partir de uma classificação em quatro perspectivas.

Estas perspectivas, por sua vez, são precedidas de duas visões antagônicas sobre a natureza humana: uma é determinista (os seres humanos e suas organizações são determinados por forças externas, ou seja, o meio é que determina o homem); a outra é voluntarista (a organização é autônoma, criada por seres humanos, isto é, os homens e suas ações positivas é que determinam o meio) (ASTLEY; VAN DE VEN,

2005, p. 53).

O Quadro 1 apresenta uma síntese das teorias existentes:

PERSPECTIVA	NATUREZA	TEORIAS
Sistêmico estrutural	Determinista (sob um olhar micro)	Escola sistêmica e funcionalismo estrutural. Influenciaram as teorias clássicas de Fayol (1949) e burocrática de Merton (1940), precedentes das teorias estruturais das contingências. Os componentes básicos da estrutura são os papéis. O indivíduo deve exercer um papel dentro da estrutura. As organizações respondem às mudanças elaborando ou modificando suas estruturas internas para manter uma relação isomórfica com o ambiente.
Escolha estratégica	Voluntarista (sob um olhar micro)	Teoria da ação. Abordagens de intercâmbio de Blau (1964), simbólica de Feldman e March (1981), interação de Goffman (1961), ordem negociada de Strauss <i>et al.</i> (1963), fenomenológica de Weick (1979) e etnometodológica de Bittner (1965) influenciaram a escola estratégica. Composto pelo indivíduo e suas interações políticas com orientação de interesse individual sobre o coletivo.
Seleção natural	Determinista (sob um olhar macro)	Influenciaram a ecologia populacional (Aldrich, 1979), economia industrial (Caves e Porter, 1977) e historiadores econômicos (Chandler, 1977 e Williamson, 1975). A evolução da sociedade corporativa e sua infraestrutura econômica são conduzidas por forças ambientais. As organizações podem disputar entre si recursos ambientais em uma concorrência competitiva pela sobrevivência, mas seus destinos são determinados pelo ambiente.
Ação coletiva	Voluntarista (sob um olhar macro)	Ecologistas sociais (Emery e Trist, 1973), humanos-ecologistas (Hawley, 1950, 1968), teóricos do planejamento social como Vickers (1965) etc. A evolução da sociedade se dá mediante a colaboração entre organizações. Rede interorganizacional.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Astley e Van de Ven (2005, p. 53).

Quadro 1 – Perspectivas sobre a natureza da organização

Di Maggio e Powell (2005) analisam o isomorfismo institucional como um processo de restrição, uma vez que força uma unidade em determinada população a se assemelhar às outras unidades que, por sua vez, enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais. Esse processo pode ser classificado em dois tipos: competitivo e institucional, sendo que ambos são operados por três mecanismos, quais sejam, coercitivo, mimético e normativo.

Seja pela pressão do mercado, arena onde as organizações competem, seja pela pressão do senso comum (institucional), para esses autores o ambiente molda as organizações, obrigando-as a se conformarem a padrões e ideias comuns, que

assumem o papel de “verdadeiras”. A partir desse pressuposto, aludidos autores expõem a seguinte dialética: o sistema seria racionalmente planejado e construído ou a ação aconteceria para em seguida ser racionalizada? No entendimento de Di Maggio e Powell (2005), a ação pode preceder os objetivos que podem ser reconstruções imaginárias que imputam ordem e racionalidade às ações e decisões tomadas.

Das considerações até aqui realizadas, vislumbra-se que o ser humano é dotado de vontade consciente e razão e que faz uso desses atributos para interpretar e dar significado à sua realidade. Percebe-se, ainda, que a cultura referencia o ser humano em sua vida em sociedade, podendo até levá-lo a pensar que tem domínio de uma ideia quando, em realidade, está dominado por ela. Em sua ação dentro das organizações, o ser humano é influenciado pela cultura ali existente, sendo ambos, ser humano e organização, fruto do meio.

2.2 Cultura Organizacional

As definições de cultura organizacional são bastante parecidas ou se complementam. No entanto, destaca-se a conceituação que, para grande parte dos autores (BERTERO, 1996; FREITAS, 2008; SANTOS, 2005, por exemplo), é a mais completa:

[...] um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas (SCHEIN, 2009, p. 16).

Schein (2009, pp. 23-34) afirma ainda que uma cultura possui diferentes níveis de “profundidade”, indo do nível dos Artefatos (nível mais visível), passando pelas Crenças e Valores Assumidos e terminando nas Suposições Fundamentais Básicas (nível do inconsciente e invisível).

Pode-se dizer que cultura organizacional é um sistema de valores construídos e que ao longo do tempo vai se ajustando até se transformar em algo consistente, uma

verdadeira “marca registrada” ou “carteira de identidade” corporativa. Ocorre a partir da existência de um núcleo rígido, que recebe “camadas” a seu redor até sua configuração final e externamente visível.

Segundo Freitas (2008), a cultura organizacional se estabeleceu como discurso forte nos anos 1980, fruto de diversos estudos que tinham como mote entender o segredo do sucesso dos japoneses que estavam, à época, ocupando espaço significativo no mercado norte americano.

A autora atribui esse sucesso japonês aos valores da cultura nacional nipônica:

Esses valores nacionais eram invariavelmente associados à obediência, à subordinação do indivíduo ao grupo, à valorização do trabalho em equipe, ao compartilhar das idéias e sugestões, ao respeito aos mais velhos e à tradição, ao processo decisório participativo e à filosofia da empresa (FREITAS, 2008, p.7).

A teoria organizacional demandava, à época, uma visão mais holística, o que explicaria o desempenho e a sobrevivência de empresas ao longo do tempo. “O ‘milagre’ japonês teria tido o mérito apenas de popularizar a questão” (BARBOSA; 2009, p. 1).

Diante da dureza da concorrência do extremo oriente e dos prolongamentos da crise do petróleo, os gerentes ocidentais começam, no final dos anos setenta, a querer transformar suas próprias empresas em templos dedicados à produtividade (AKTOUF, 1994, p. 43).

Essa visão holística extrapolou os limites da explicação técnica e as teorias clássicas de administração, abrindo espaço para que pesquisadores da área de sociologia e psicologia mudassem os paradigmas e as perspectivas de análise vigentes até então.

Tais estudos de cultura organizacional seguiram uma base de conceitos emprestados da antropologia cultural, na qual se encontram diversas correntes, além das quais, na história do estudo da cultura organizacional, é possível citar diversos momentos simbólicos da construção do conhecimento sobre o assunto. Segundo Freitas (2008), a cultura hoje pode ser considerada uma área temática consolidada dos estudos organizacionais e de administração.

Hoje, há uma crise de identidade nas sociedades ocidentais, onde instituições como

família, igreja e comunidade têm cedido espaço às empresas como instituição social de relevância, desenvolvendo um imaginário específico e novas formas de poder, veiculadas por meio da cultura organizacional (FREITAS, 2008).

A essa crise, pode-se acrescentar o fator globalização: as empresas que se transformaram em multinacionais sofreram com a mudança e tiveram que se adaptar às diferenças culturais entre o país de origem e os países onde instalaram suas filiais em busca de mão de obra mais barata.

Várias foram as definições de cultura organizacional desenvolvidas a partir desses estudos. Citam-se alguns exemplos:

Cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças e tecnologias que mantém unidos os mais diferentes membros, de todos os escalões hierárquicos, perante as dificuldades, operações do cotidiano, metas e objetivos. Pode-se afirmar, ainda, que é a cultura organizacional que produz junto aos mais diferentes públicos, diante da sociedade e mercados o conjunto de percepções, ícones, índices e símbolos que chamamos de imagem corporativa (NASSAR; FIGUEIREDO, 2000, p.80).

Pettigrew (1979 *apud* Freitas, 2008) optou por uma corrente interpretativa na qual a cultura organizacional é vista como um sistema de significados aceitos, pública e coletivamente, por determinado grupo durante certo tempo.

Esse sistema é constituído por termos, formas, categorias e imagens que interpretam para as pessoas as suas próprias experiências e situações. Ou seja, uma organização tem passado, presente e futuro, nos quais o homem é cria e criador da cultura (FREITAS, 2008, p.14).

Essa criação cultural se dá através de um processo dinâmico de comunicação e criação de valores e ideias (ou ideologias) e onde “a cultura de uma organização é oralmente manifestada pelo seu sistema de linguagem, nas metáforas e nos jargões usados por seus membros para se comunicarem” (FREITAS, 2008, p.38).

Para a autora, a descrição de elementos que constituem a cultura organizacional, bem como a forma como eles funcionam e as mudanças comportamentais que eles provocam, são maneiras de dar ao assunto um tratamento mais concreto e de possibilitar seu reconhecimento com mais facilidade.

Esses elementos fornecem para os membros da organização uma interpretação a respeito daquilo que se considera importante e válido e/ou daquilo que se considera

reprovável e indesejado.

Freitas (2008) divide os estudos sobre cultura organizacional em duas perspectivas:

a) postura funcionalista – entende que a cultura é uma variável ou algo que a organização possui;

b) postura cognitiva – considera a cultura como uma metáfora, ou seja, considera a cultura como algo que a organização é.

Todavia, questionam Astley e Van De Ven (2005, p.65): “Se as organizações representam interesses seccionais, por que aderem voluntariamente às regras coletivas de funcionamento em vez de tentar explorar as dependências das outras?”

A essa questão cumpre acrescentar: por que, no processo de interação, os representantes das organizações compartilham valores que transformam os interesses seccionais em orientações coletivas?

Os autores respondem:

Quando padrões de atuação convenientes são descobertos por tentativa e erro, eles tendem a se repetir. Posteriormente, os gestores que interagem continuamente passam a compartilhar das ideias de que “essa é a forma como as coisas devem ser feitas”. Assim, tais gestores assumem o papel de forças sociais autônomas, conduzindo e regulando a ação coletiva. Esse papel interioriza-se como padrões normativos de interação interorganizacional ou “base moral dos contratos sociais”. Ao estabelecer normas estáveis de associações coletivas, livra as organizações de criar novos desenhos de atuação para cada situação enfrentada (ASTLEY; VAN DE VEN, 2005, p. 65).

Para estes autores, a complacência com as normas é mais voluntária do que coercitiva, isto é, representa a adoção de uma orientação coletiva, com a qual os gestores e as organizações se identificam.

Essa identificação organizacional, reveladora do caráter autônomo das organizações, é fruto de uma coincidência de papéis da organização e sua cultura, que se confundem por sustentar a vida e seus significados, existente em seu interior.

Por isso cada organização tem uma cultura única. Ao consolidar-se, ela confere identidade aos seus membros, que passam a ter uma visão compartilhada do

ambiente ao seu redor e do lugar que nele ocupam (JOHANN, 2004, p. 22).

Para sua consolidação, a cultura organizacional passa por um processo de maturação um tanto longo, a envolver diversas variáveis de adaptação externa e de integração interna da organização, sendo derivada do resultado de valores, crenças e mitos (BERTERO, 1996, p.39).

Geertz (*apud* MORGAN, 1996) considera que cultura é formada de uma teia de significados que o homem atribui ao mundo; e que para ser estudada deve ser interpretada, como se fora um texto.

Trata-se de uma visão de mundo a partir de um paradigma interpretativista que, conforme Morgan (1996), baseia-se na visão de que a sociedade possui uma situação ontológica duvidosa e de que a realidade social é produto da experiência subjetiva e intersubjetiva dos indivíduos. Dessa atitude interpretativa e associativa do homem em relação ao mundo, advém o surgimento das organizações, livres associações de seres humanos construídas subjetivamente para atingir determinado fim.

Na pressuposição de uma visão determinista da natureza do homem e em conformidade com a linha de pensamento sistêmico estrutural, pode-se concluir que o meio faz o homem e as organizações, sendo que o isomorfismo institucional acontece como fruto dessas forças.

Esse mesmo isomorfismo modela a cultura organizacional que sedimenta e cristaliza ideias pelas quais os indivíduos, inseridos na organização, compatibilizam e dialogam entre si, fazendo reverberar significados nas mais diversas esferas de suas vidas.

Cultura organizacional é, pois, o conjunto das interpretações que o ser humano elabora em suas relações dentro da organização, em relação a ela e em relação ao meio no qual está inserida. É composta de sentimentos, signos e ideias que, cristalizados em valores, crenças e mitos, compõem a “realidade” organizacional, conferindo sentido e gerando energia para sua própria existência.

Mas vale acrescentar ainda que a cultura organizacional é fruto da subjetividade

humana e das relações do ser humano entre si, o que produz uma interpretação da realidade que é disseminada no próprio grupo, sendo, com este, parte indissociável.

Portanto, esta pesquisa optou por adotar uma perspectiva cognitiva sobre cultura organizacional, considerando-a como uma metáfora da própria organização onde o ato de gerenciar passa, no mínimo, pela interpretação dessa cultura e pela compreensão da dimensão intrínseca da relação cultural com a própria existência da organização e sua essência.

Diante disso, torna-se necessário entender o processo de fusão das culturas nas empresas onde acontece esse tipo de mudança, já que está clara a importância da cultura organizacional e sua gestão.

Carvalho e Moreno (2001) alertam sobre os riscos dos fatores decorrentes da junção das culturas corporativas em um processo de incorporação de empresas, uma vez que referidos fatores podem ser responsáveis pelo malogro do intento de união. Este assunto será tratado em item específico adiante.

Ultrapassando os limites da postura passiva de interpretação e não aceitando passivamente a construção do conhecimento destituído do uso pragmático (diga-se, necessário ao resultado), pergunta-se se é possível ir além e gerenciar a cultura organizacional tal como o administrador gerencia suas finanças ou seus processos.

2.2.1 A cultura organizacional é administrável?

Se a cultura confunde-se com a própria organização e com as pessoas que nela trabalham, é válida a tentativa de, extrapolando os limites da pura interpretação, administrar a cultura organizacional?

Pettigrew (2009), que propiciou o primeiro contato com essa questão, sob o viés funcionalista de seus estudos, sustenta, paradoxalmente, que o conceito de administração não é um simples processo analítico de racionalização, mas um processo humano complexo. Seu raciocínio sugere um núcleo de crenças e pressupostos básicos em uma organização e defende ser mais fácil ajustar as

manifestações de cultura do que modificar tal núcleo.

Esse autor defende, ainda, que cultura organizacional é um fenômeno que existe numa variedade de níveis diferentes. “No nível mais profundo, a cultura é pensada como um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos que definem os modos pelos quais uma empresa conduz seus negócios” (PETTIGREW, 2009, p. 146).

Pettigrew (2009) avança, ao descrever, além da questão dos níveis de existência da cultura, sete fatores ou problemas que tornam difícil a administração da cultura organizacional, conforme pode ser verificado no quadro 2:

Fatores	Breve definição
1) <i>o problema dos níveis</i>	existem níveis de profundidade da C.O.
2) <i>o problema da infiltração</i>	ou da extensão da C.O.
3) <i>o problema do implícito</i>	muito da cultura não é evidente ou aparente, mas submergida em ideias, pensamentos e principalmente comportamentos.
4) <i>o problema do impresso</i>	sustenta o peso da história sobre a cultura da empresa
5) <i>o problema político</i>	associado ao poder
6) <i>o problema da pluralidade</i>	a constatação da existência de subculturas e seus movimentos no tempo
7) <i>o problema da interdependência</i>	inerente a todo sistema e onde as partes influenciam o todo

Fonte:Elaborado pelo autor a partir de Pettigrew (2009, pp.147-148).

Quadro 2 – Sete fatores que dificultam administrar a cultura organizacional

Tendo por base esses fatores, bem como a ideia de um núcleo central da cultura, composto por pressupostos e crenças básicos, conclui-se que a cultura organizacional é extremamente difícil de ser gerenciada e, mais ainda, de ser modificada.

Já Johann (2004), em seu livro *Gestão da Cultura Corporativa*, ministra que a cultura organizacional tanto pode ser gerenciada, quanto encarada como área específica de gestão, propondo a gestão da cultura organizacional de alto desempenho ou modelagem de cultura.

Ao citar pesquisas de universidades renomadas, o autor propõe uma atuação para a gestão da mudança, “o que vem dando certo nas empresas analisadas, expondo os cuidados que elas dispensam ao gerenciamento de suas respectivas culturas

corporativas” (JOHANN, 2004, p. 9).

Destes casos de sucesso, o autor retira “lições” e propõe, como premissa, que uma empresa deve ter uma cultura organizacional densa e forte e, ao mesmo tempo, flexível.

Como exemplo dessa linha de pensamento, lembra-se a expressão “cultura organizacional forte” encontrada no estudo de Segnini (1999), ao citar o Bradesco como exemplo de uma cultura forte, cujo fundador empregaria um discurso ideológico para estabelecer a cultura da organização.

Johann (2004) também entende que, ao tentar mudar a cultura organizacional, deve-se manter o núcleo da cultura, formado por três fatores que denomina de *self*, (num paralelo com o conceito “Jungiano”), força motriz e ideologia central.

A esse processo o autor chama de reavaliação da cultura corporativa, sendo dividido em quatro fases: sensibilização (da alta administração), diagnóstico, ativação dos mecanismos de reavaliação e modelagem da nova cultura.

Nessas fases, Johann (2004) utiliza alguns mecanismos básicos: pesquisa-ação de clima organizacional; rituais corporativos; executivos e líderes como modelos sociais; comunicação/ações de *endomarketing* e padrões comportamentais com foco na interação com o cliente.

Para a correta gestão cultural, Johann (2004, p. 103) recomenda que a empresa ative os principais mecanismos – básicos e avançados – da reavaliação da cultura corporativa, a saber:

- a) reaprendizagem organizacional;
- b) gestão de talentos;
- c) cidadania corporativa;
- d) gestão participativa;
- e) matriz de indicadores/quinta perspectiva do *balanced scorecard*.

Com a reavaliação qualitativa da cultura corporativa, o autor afirma ser possível e

necessário administrar a cultura organizacional.

Diante dessas duas visões praticamente antagônicas sobre a possibilidade de gerenciar a cultura organizacional, é possível apontar as seguintes conclusões:

- a) ambas concordam que essa atitude é importante e necessária;
- b) há necessidade de realizar a gestão de talentos;
- c) gerenciar a cultura organizacional passa a ser um objeto específico de pesquisa.

O fato merece a maior atenção dos estudiosos, pois não há ainda na literatura relatos de métodos, soluções e ferramentas que, efetivamente, tenham sido testadas e validadas.

Ainda assim, há empresas que “gerenciam” bem suas culturas, o que pode ser constatado por meio de estudo metodológico e científico de caráter teórico-empírico, que, por sua vez, poderá servir como fundamentação para outros estudos que venham subsidiar procedimentos e práticas no campo das aquisições, fusões e incorporações.

2.2.2 Influências da cultura nacional na cultura organizacional

A cultura nacional, em diversos estudos, foi vista como parte influente da cultura das organizações, pois em sua grande maioria, as empresas estudadas possuíam unidades em diversos países e localidades (HOFSTEDE, 1980) e foram obrigadas a entender e a adaptar-se às culturas locais para poderem sobreviver.

Particularmente, a cultura brasileira tem suscitado as mais diferentes análises:

No caso da cultura brasileira, por exemplo, as nossas múltiplas fontes culturais, sociais e étnicas formadoras exigem dos pesquisadores proximidades e distanciamentos alternados e distintos, assim como, usam a ancoragem na historiografia e antropologia brasileira difícil de ser definida, visto que não se pode assumir uma cultura única e homogênea, nem uniforme e tampouco atemporal (FREITAS, 2008, pg. 86).

É consenso entre os autores a heterogeneidade da cultura brasileira. Daí a dificuldade de se falar da influência da cultura nacional na gestão de empresas e de

discursar sobre esse vasto campo, ainda pouco explorado.

Concorda-se, portanto, com Barbosa e Veloso (2009) a este respeito, quando afirmam que a realidade contemporânea demonstra uma polissemia e polifonia cultural, e, portanto, “a correspondência entre uma cultura e um lugar/espço específico – como é o caso das chamadas culturas nacionais – não mais se sustenta” (p.164).

3. FUSÕES E INCORPORAÇÕES ORGANIZACIONAIS

Neste capítulo trataremos do fenômeno fusão empresarial, ao qual também nos referiremos por incorporação, seus conceitos, suas fases e particularidades, entre elas a integração cultural. Esta característica, em especial, tem grande importância no processo e merece atenção dos administradores de empresas e desta dissertação, que estuda os aspectos culturais justamente nesse momento particular do processo de união de duas empresas.

3.1 Motivos e características do processo de incorporação de empresas

Após um longo período de acumulação de capital, a partir do início dos anos 1970, o capitalismo começou a dar sinais de falência (ANTUNES, 2000). Eis alguns dos sintomas:

- a) queda da taxa de lucro;
- b) esgotamento do padrão taylorista/fordista de produção;
- c) hipertrofia da esfera financeira (gerando a economia virtual);
- d) maior concentração de capital;
- e) crise do *welfare state*;
- f) incremento acentuado das privatizações e conseqüente flexibilização do processo produtivo.

Fruto desse processo de entropia do sistema capitalista, a globalização se fortalece como tentativa de manutenção do sistema.

O termo globalização, embora já viesse sendo usado em outros contextos, adquiriu então uma nova conotação capitalista, firmada nas últimas décadas, como um processo de acumulação e internacionalização dos capitais (HIRSCH, 2009).

O autor explica esse processo como fruto de uma maior movimentação tanto das

mercadorias, ocasionada pela abertura de mercados e a melhoria tecnológica de transporte, quanto dos ativos financeiros, pois com o câmbio flutuante e a internacionalização dos bancos, é possível efetuar uma transação comercial internacional com a transferência de vultuosos valores para outra parte do mundo, pressionando um simples botão de um teclado (HIRSCH, 2009. p. 25).

Nessa nova lógica, cita-se o poder cada vez maior dos investidores institucionais que, na ótica de Chesnais (2003 *apud* HIRSCH, 2009), implicou na financeirização da economia e trouxe como conseqüência “a intensificação da centralização do capital, por intermédio de um processo nacional e internacional que resulta de fusões e aquisições orquestradas pelos investidores financeiros e seus conselheiros” (HIRSCH, 2009, p. 31).

Segundo Johann (2004), o processo de incorporação de empresas deriva, além da globalização, de não serem mais suficientes as atuais premissas de produtividade, quais sejam volume e qualidade, sendo necessário incorporar a redução de custos e a velocidade. Para tanto, as megacorporações buscam contínuos saltos dessa produtividade, derivados do uso de novas tecnologias.

As gigantescas corporações empresariais que atuam num ambiente globalizado empregam um exército de pessoas; estão espalhadas por centenas de países [...] algumas corporações tornam-se ainda mais poderosas adquirindo o controle acionário de outras, que passam a ser colonizadas e perdem a sua identidade (JOHANN, 2004, p.103).

O que acontece nesses processos é uma fusão de estruturas que, conseqüentemente, gera i) ganho de escala de produtividade, com a diminuição de custos, a exemplo dos administrativos (um único centro administrativo no lugar de dois); ii) aumento do *market share*; iii) elevação do resultado da venda do novo conglomerado; iv) aumento do poder de confronto concorrencial (maior ocupação de espaço no mercado e de influência sobre fatores industriais) e v) o maior poder de barganha com fornecedores (JOHANN, 2004).

A terminologia que define esse processo de fusão de estruturas organizacionais é diversa, de acordo com o tipo de processo de união empregado e do tipo de relação entre as empresas envolvidas: aliança estratégica, aquisição ou incorporação propriamente dita, parcerias, *joint venture*, consórcio, contrato de longa duração, fusão (PEREIRA, 2007 e TANURE; CANÇADO, 2004).

Do ponto de vista jurídico, pode-se denominar incorporação as transações em que o comprador assume o controle total da empresa a partir da compra de todas as suas ações ou quotas de capital, podendo manter a mesma denominação da companhia adquirida (PEREIRA, 2007).

Portanto, em um processo de incorporação, objeto deste estudo, a empresa incorporadora adquire a incorporada, que deixa de existir, passando a ser parte da estrutura organizacional da empresa remanescente, tornando, então, sua estrutura mais robusta e compatível com mercados mundiais a serem explorados e disputados.

Os números de incorporações no Brasil refletem os efeitos desse fenômeno:

O processo de incorporação chegou ao Brasil há algumas poucas décadas. Segundo estudo da KPMG, somente nos anos 1990 foram realizadas, no Brasil, mais de 2.300 fusões e aquisições. No ano de 2006, essas operações passaram para 4.032, ou seja, houve um crescimento de mais de 2.200% em doze anos (OLIVEIRA; FORTE; ARAGÃO, 2007, p.92).

Mas o aumento da centralização do capital continua a aumentar. Recentemente, verifica-se um novo patamar recorde de fusões e aquisições no Brasil, observado “[...] no primeiro semestre, com 363 transações, superando a marca de 340 operações da espécie conforme levantamento feito pela consultoria PricewaterhouseCoopers” (FUSÕES..., 2010, p.13).

Segundo a Agência de Notícias Reuters, de janeiro a setembro de 2010, houve uma movimentação total de 88,8 bilhões de dólares somente com aquisições no Brasil, o que representa um salto de 81,9% em relação ao registrado em igual período de 2009².

Mas as fusões e incorporações não são fórmulas milagrosas e nem garantia de bons negócios:

Paterson (2000) sugere que aproximadamente 60% a 70% das atividades de fusão e aquisição podem ser consideradas fracassadas. Para Kaplan e Weisbach (1992), os desinvestimentos relativos a fusões desastrosas

² ALVES A. Fusões e aquisições no Brasil disparam 81,9% no ano até setembro. Disponível em: br.reuters.com/article/businessNews/. Acesso em 05 out.2010.

podem chegar a 44 %. Na indústria de serviços financeiros, continua o autor, mais da metade das integrações acabaram por causar erosões substanciais no valor dos acionistas (CARVALHO; MORENO, 2001, p.4).

Apesar dessas divergências, é bastante provável que a integração de empresas seja um fenômeno que continuará a ocorrer, até que surja um novo ciclo com outras tendências. Portanto, é necessário investigar e conhecer o processo, compreender seu funcionamento, analisar suas relações e partes envolvidas e assim, estabelecer um entendimento mínimo de como se dão essas integrações.

O processo de fusão e aquisição é composto por três fases contínuas e interdependentes: parte da intenção de compra, passa pela *due diligence* e negociação e é finalizado com a integração - etapa mais longa e delicada (HOMEM; OLTRAMARI; BESSI, 2009, p.212).

Da mesma forma, todas as etapas do processo de aquisição são influenciadas pelos fatores determinantes da transação, ou seja, o porquê de se adquirir é fundamental para que se defina como adquirir (TANURE; CANÇADO, 2004).

Das três fases de uma operação de aquisição, a fase de integração, segundo Tanure e Cançado (2004), é fundamental para garantir o sucesso de toda a operação. Além disto, segundo especialistas da área, grande parte do sucesso dessas operações reside em três pilares básicos: a retenção de bons executivos, **a promoção da integração cultural** e o processo de comunicação das mudanças.

Quando à integração cultural, uma eventual deficiência pode ser atribuída a duas grandes ausências no processo:

- a) falta de um diagnóstico prévio sobre as compatibilidades culturais entre as organizações a serem integradas, conhecido como *Due Diligence Cultural*, e
- b) ausência de um plano sistêmico da integração cultural, que faz parte do *Post Merger Integration* (PMI)³.

Embora as incorporações tenham se evidenciado como boas alternativas de sobrevivência e crescimento empresarial, o processo de integração de sociedades

³ Disponível em <www.treebranding.com/blog/?tag=fusoes-aquisicoes>. Acesso em 10 mai.2010.

pressupõe atenção e cuidados tanto nos aspectos contábil-administrativo e operacional, quanto nas questões relacionadas aos recursos humanos e à cultura corporativa, afinal, como afirmam Tanure e Cançado (2004), 60% a 80% das fusões e aquisições falharam. Desse montante, 19,4% não obtiveram êxito, especificamente, por questões culturais, o que é reflexo direto do processo de integração entre as empresas adquirente e adquirida.

Portanto, faz-se necessário um aprofundamento nessa questão específica do processo de incorporação empresarial, qual seja, os aspectos culturais existentes neste tipo de operação.

3.2 A gestão da cultura organizacional em processos de incorporações

Uma das principais funções da cultura é a de dar estabilidade ao grupo. Em processos de união de culturas, segundo Freitas (2008, p. 21), é comum a desconfirmação do passado, “o que não é feito sem dor, tampouco sem um forte trabalho de reorganização dos afetos, nesse caso, o grande desafio para o indivíduo não se passa no nível consciente”.

Além do mais, existe hoje um verdadeiro fetichismo (termo que tem a força de unificar a crítica do trabalho e do desejo nas sociedades modernas capitalistas) em torno da mudança e da adoção de estratégias motivacionais que buscam tornar o espaço organizacional mais glamouroso e desejável do que ele poderia ser (MAIR *apud* FREITAS, 2008).

Assim, por envolver o lado subjetivo do trabalhador e existir hoje um contexto de “fetichização” do trabalho, as fusões, incorporações e *joint ventures* são uma verdadeira prova de fogo para a cultura corporativa, pois podem levar organização a prejuízos em razão da drenagem de energia provocada por choques culturais. Esses choques podem advir da discrepância entre ideologias centrais, entre tipos de força motriz ou entre *self* organizacionais (JOHANN, 2004).

Em seu artigo sobre transformação cultural em fusões e aquisições corporativas, Carvalho e Moreno (2001) ressaltam que o fenômeno envolvendo fusões,

aquisições, incorporações, cisões e reestruturações ainda está longe de ser completamente compreendido e assimilado em toda sua essência. Os autores apontam a existência de uniões que, apesar de bem sucedidas, geraram perdas significativas aos acionistas e aos trabalhadores. Tais fracassos se devem à presença da variável humana, que desaparece em meio às cifras impressionantes das negociações, mas que reaparece depois, quando às vezes já é tarde demais.

Na incorporação, a integração das culturas e suas filosofias abrem a possibilidade para a perda do controle organizacional:

Não importa o quão lógica a combinação cultural possa aparentar ser, o teste real do sucesso de uma fusão dependerá da medida em que as instituições possam administrar a mistura de suas culturas. [...] Entender a cultura que emerge de uma integração empresarial é absolutamente necessário para que se possa ter uma compreensão mais acurada da companhia recém constituída e das políticas que irão dirigi-la (CARVALHO; MORENO, 2001, p. 2 e 5).

Portanto, é possível afirmar, que é necessário gerir o processo de integração cultural em processos de incorporação empresarial. O texto abaixo sugere as diretrizes para ação administrativa de mudança de cultura em organizações envolvidas em processos de incorporação:

Realizar um planejamento extensivo e cuidadoso para o processo de fusão ou aquisição;
Optar por mudanças gradativas e contínuas;
Buscar a cooperação de todas as partes envolvidas;
Cuidar do fator humano;
Preferir a aprendizagem cruzada de culturas à imposição de uma forma organizacional dominante;
Observar as parcerias internas e externas;
Manter a transparência nas ações e a participação nas operações, estabelecendo canais de comunicação eficientes;
Procurar o suporte oferecido pela média gerência;
Proteger os fatores determinantes da vantagem competitiva;
Compartilhar a nova visão através de uma missão bem definida.

Fonte: Diretrizes para gestão da mudança de cultura corporativa em fusões e aquisições (Carvalho e Moreno, 2001).

Quadro 3 – Diretrizes para a ação em administração de mudança cultural

Já em estudo de caso de processo de reestruturação organizacional, Isabella e Flávio Vasconcelos (2002) concluem que a Gestão de Recursos Humanos em processos de mudança organizacional promoverá melhor ajuste se conferir autonomia e identidade ao indivíduo, através do debate e da discussão, respeitando e preservando suas identidades, criadas, como sugerem os autores, pelo sujeito para atribuir sentido à sua experiência.

[...] o sujeito busca, permanentemente, a possibilidade de obter o reconhecimento dos outros sobre o fato de que ele é alguém detentor de um desejo individual e autônomo. O conceito de identidade designa, dessa forma, a luta pela permanência dos meios sociais do reconhecimento de si e a capacidade do sujeito de atribuir sentido à sua experiência (VASCONCELOS, I.; VASCONCELOS, F., 2002, p. 77).

Um exemplo da maior estrutura de poder e que mais durou na História das civilizações é o Império Romano. Foram quase mil anos de domínio de boa parte do mundo conhecido à época. As instituições, costumes e religiões, bem como a cultura dos povos dos territórios conquistados (incorporados), chamados de províncias e dirigidas por governadores, eram respeitados.

Essa estratégia contribuiu para que as relações entre incorporador e incorporado fossem politicamente estáveis. Daí, provavelmente, o sucesso do Império Romano.

Fica claro, pois, que a incorporação de uma organização por outra não significa, necessariamente, a incorporação e “digestão” da cultura da incorporada pela incorporadora.

Concluída a revisão de conceitos necessária para esta dissertação, a seguir, será apresentada a Metodologia de Pesquisa empregada neste trabalho, suas premissas básicas, o procedimento metodológico e seus componentes.

4. METODOLOGIA

A metodologia utilizada para a realização desta pesquisa foi o estudo de caso de caráter etnográfico, com natureza exploratória e descritiva e enfoque qualitativo.

4.1 Tipologia do Estudo

A etnografia tem como premissa a busca da compreensão do comportamento humano em situação natural e do ambiente nos quais os indivíduos interpretam seus pensamentos, sentimentos e ações (DOMINGUES, 1988).

Bogdan e Biklen (1994, p.90-91) nominam o estudo de caso etnográfico como estudo de caso de observação, cujo foco centra-se em uma organização particular ou em algum aspecto específico dessa. Os setores focalizados são: um local determinado, um grupo de pessoas ou alguma atividade lá realizada. Os sujeitos são os atores sociais, ou o grupo natural, ou a microcultura: pessoas que interagem, que se identificam reciprocamente e que partilham expectativas em relação ao comportamento umas das outras – partilham uma identidade de grupo. Dois pilares modelam e sustentam o método etnográfico: a interação prolongada entre o pesquisador e o sujeito da pesquisa e a interação cotidiana do pesquisador no universo do sujeito.

O estudo de caso, conforme define Yin (2001, pp.21-32), é uma investigação empírica da análise de um fenômeno contemporâneo, real, em especial quando os limites entre o contexto e o fenômeno não estão bem definidos. Ademais, auxilia na compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, na busca do entendimento destes aspectos.

Yin entende que o estudo de caso pode ser descritivo ou exploratório (explanatório). A pesquisa descritiva traz a lume características específicas sobre o assunto pesquisado, além de possibilitar estabelecer correlações entre variáveis e definir a natureza do objeto. Já a pesquisa exploratória tem como premissa esclarecer fatos que possam contribuir para a ocorrência de determinado fenômeno.

Mas o próprio Yin adverte: quando se tem um fenômeno a ser investigado em seu contexto, em especial quando ele está localizado entre fronteiras do fenômeno e do contexto sem que haja uma definição palpável ou uma forma de pesquisa social, é que se pode utilizar o estudo de caso.

Para Stake (2000 *apud* ALVES-MAZZOTTI, 2009, p. 6), os pesquisadores de caso buscam tanto o que é comum quanto o que é particular em cada situação. Porém, em razão de um ou mais dos aspectos abaixo, o resultado final geralmente retrata algo original:

- a) a natureza do caso;
- b) o histórico do caso;
- c) o contexto (físico, econômico, político, legal, estético etc.);
- d) outros casos pelos quais é reconhecido;
- e) os informantes pelos quais pode ser conhecido.

A pesquisa qualitativa é utilizada para revelar os significados contidos em atitudes, práticas e posturas. Tem por meta fazer emergir esclarecimentos sobre determinado fato ou situação, para proporcionar uma tomada de consciência dos pesquisadores sobre as suas dificuldades e dos fatos geradores, a fim de possibilitar a elaboração de formas mais adequadas de resolvê-las (CHIZZOTTI, 1991, pp. 27 e 89).

O enfoque qualitativo, geralmente, é utilizado para descobrir e refinar questões de pesquisa, como as descrições e observações. A coleta de dados em ambientes do cotidiano dos indivíduos busca entender as questões subjacentes, os motivos e as razões internas do comportamento humano, sem fazer análise estatística. Ademais, a pesquisa qualitativa é mais flexível e aberta (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO; 2006, p. 5).

O conhecimento produzido a partir da pesquisa qualitativa é essencialmente interpretativo. O pesquisador produz significados durante a realização de seu trabalho. Desenvolve habilidades qualitativas de ver, ouvir, ler e atribuir sentido às suas percepções. Parte do pressuposto da realidade de cada organização como fenômeno social construído por seus participantes. O labor do pesquisador é

descrever e interpretar como as pessoas atribuem sentido e agem em seus mundos de trabalho (ZANELLI, 2002).

A análise qualitativa não é sinônimo de pura descrição, pois possui seus objetivos específicos:

- a) organizar os dados;
- b) organizar as unidades, as categorias, os temas e os padrões;
- c) compreender profundamente o contexto dos dados;
- d) descrever as experiências das pessoas estudadas de sua ótica, em sua linguagem e com suas expressões;
- e) interpretar e avaliar unidades, categorias, temas e padrões;
- f) explicar contextos, situações, fatos, fenômenos;
- g) gerar questões de pesquisa e hipóteses;
- h) reconstruir histórias;
- i) relacionar os resultados da análise com a teoria fundamentada ou construir teorias (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO; 2006, p. 489-491).

A observação qualitativa, de acordo com esses autores, é uma observação direta ou participante do pesquisador presente ativamente em tarefas ou situações. Assim, não se trata de mera contemplação, mas de utilizar todos os seus sentidos para captar o ambiente, seus atores e as intenções veladas (idem, p.383).

O estudo de campo desta pesquisa, realizado em algumas agências do banco Alfa e do banco Ômega, busca o aprofundamento da realidade da operação de incorporação por meio de observação direta de funcionários e de entrevistas, a fim de obter informações e interpretações sobre os aspectos sócio-culturais ocorridos.

4.2. Técnicas de Coleta de Dados

Os dados levantados e que dão sustentação empírica ao estudo de caso podem ser obtidos de várias fontes: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação

direta, observação participante. Nesta, as observações podem ser úteis por trazerem novos elementos para um entendimento mais aprofundado, além de informações adicionais sobre o contexto do estudo (conforme Yin, 2001).

Yin também faz algumas recomendações quanto à preparação para a coleta de dados:

- a) as perguntas devem ser pertinentes e a interpretação das respostas, correta;
- b) ouvir mais e falar o mínimo possível; jamais interromper o respondente;
- c) cuidar para não direcionar as respostas e não se deixar enganar por ideologias ou preconceitos próprios;
- d) diante de qualquer imprevisto durante a entrevista, aproveitar o momento como uma oportunidade;
- e) distanciar-se o máximo possível do foco, em busca da imparcialidade e de visões preconcebidas.

O pesquisador envolveu-se diretamente no contexto deste estudo. Assim, não é possível a sua desvinculação pessoal e emocional na análise dos resultados, o que leva a concluir que não há pesquisa neutra.

No entanto, o distanciamento do foco e a busca da imparcialidade foram, sim, uma busca constante do pesquisador neste estudo afinal, concordando com DaMatta (1987): “quando o outro faz parte da própria sociedade do pesquisador, é preciso estranhar o familiar e assim descobrir o exótico que está petrificado dentro de nós” (DAMATTA, 1987, P. 157).

Isto posto, as entrevistas realizadas pelo pesquisador alcançaram funcionários do banco Alfa que trabalham tanto nas antigas agências do banco Ômega, quanto nas agências do Alfa, nos níveis administrativo, gerencial e operacional. Além destes, foram entrevistados funcionários da área diretiva-estratégica do banco Alfa.

A pesquisa documental teve suas limitações dada a confidencialidade. Assim, o pesquisador teve de recorrer aos dados fornecidos ao público em geral, impressos e

por meio eletrônico, deixando de citar a fonte completa dos sítios eletrônicos consultados.

Por sua vez, a observação participante foi uma constante em toda a caminhada do processo de incorporação, respeitado o recorte específico deste estudo de caso para o registro dos dados levantados constantes deste trabalho.

Os instrumentos utilizados são detalhados a seguir.

4.2.1 Pesquisa documental

A diferença entre pesquisa documental e pesquisa bibliográfica está na natureza das fontes. Se, na pesquisa documental, os textos não costumam receber qualquer tratamento analítico, mas, quando for o caso, podem ser “reconstruídos” conforme a necessidade da pesquisa; na pesquisa bibliográfica as fontes são originadas de diversos autores. Há ainda os documentos oficiais, matérias jornalísticas, contratos e outros e os já analisados como balanço patrimonial das empresas, estatísticas desenvolvidas por órgãos governamentais, entre outros (conforme Gil, 1999).

O pesquisador praticamente não se valeu de pesquisa documental, pois, por questão ética, não poderá citar as denominações reais dos dois bancos e dos sujeitos envolvidos na transação. No entanto, são citados alguns comunicados internos direcionados aos funcionários de ambas as empresas, notícias de jornal e revistas, cadernos e *folders* preparados pelo banco incorporador para o processo de comunicação na fase de integração.

4.2.2 O papel do observador participante

A recomendação é de que o observador se posicione adequadamente, para estabelecer seu papel, o qual pode ser de observador direto, isto é, que participa ativamente em tarefas ou situações, ou de observador que participa apenas parcialmente. A observação direta é realizada por meio de duas técnicas: entrevista e observação. Ela não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar

fatos ou fenômenos que se deseja estudar. É um elemento básico de investigação científica, utilizado em pesquisa de campo (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006, p. 384).

Na fase de familiarização com o ambiente, o pesquisador pode descobrir padrões recorrentes. As barreiras culturais na organização estabelecem fronteiras que o pesquisador busca reconhecer e atravessar; por isso, uma boa maneira é iniciar a pesquisa como um observador participante (ZANELLI, 2002).

Neste estudo, a observação participante permitiu o acompanhamento do percurso operacional, pois o pesquisador participou ativamente do processo de incorporação e migração de uma agência do banco Ômega. Na oportunidade, pôde atuar como um agente de integração, ao realizar reuniões na agência do Ômega; promover treinamento de funcionários e atuar nos momentos de transição junto à agência desse banco.

No entanto, enquanto pesquisador, procurou isentar-se de interpretações das próprias ações, adotando nestes momentos, tanto quanto possível, uma postura analítica e crítica.

Tanto Gil (1999) quanto Selltiz (1988) defendem que a observação participante é essencial para a pesquisa, em especial na fase de coleta de dados, uma vez que confere autonomia ao pesquisador, sem a necessidade de qualquer intermediação, o que reduz o risco da subjetividade. Mas, para que ela possa ser utilizada como procedimento científico, é preciso: a) que sirva a um objetivo específico de pesquisa; b) que seja planejada sistematicamente; c) que possa ser submetida à verificação.

Valendo-se de suas próprias palavras, sentimentos e comportamentos, o pesquisador fez observações qualitativas de registros e anotações, disponíveis no APÊNDICE A.

4.2.3 Entrevistas

Adotou-se a entrevista estruturada, de roteiro preestabelecido.

A intenção do pesquisador-entrevistador é de formular perguntas baseadas em assuntos ou questões que possam ser respondidas livremente pelo pesquisado, além de outras indagações que possam ser introduzidas para obter mais precisão nos conceitos ou maiores informações sobre os temas desejados (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006, p. 381).

É oportuno mencionar que a entrevista semi-estruturada é diferente da entrevista estruturada por não ser inteiramente aberta e não ser conduzida por muitas questões pré-estabelecidas. Baseia-se apenas em uma ou poucas questões/guias, quase sempre abertas. Nem todas as perguntas elaboradas são utilizadas. Durante a realização da entrevista pode-se introduzir outras questões que surgem de acordo com o que acontece no processo em relação às informações que se deseja obter (MARQUES, 1996).

O procedimento da entrevista, além de permitir que pesquisador e pesquisado conversem livremente, também permite focar em determinado assunto, ou em pontos específicos a serem explorados (VERGARA, 2004).

4.3 Amostra e participantes da pesquisa

Desde que a natureza do estudo é de ordem qualitativa, os procedimentos amostrais tendem a ser classificados como não-probabilísticos e tendo como fundamento a intenção e acesso do pesquisador, a quem cabe a seleção das unidades amostrais. São amostras por conveniência as indicadas para pesquisas descritivas (MALHOTRA, 2001).

Os participantes da pesquisa exercem os seguintes cargos ou funções:

- a) administradores de agências oriundos do banco Alfa;
- b) gerentes de linha (gerência média) originários do banco Alfa que trabalham tanto em suas agências originais quanto nas agências do banco Ômega;
- c) funcionários de nível operacional originários do banco Alfa que trabalham tanto em suas agências originais quanto nas agências do banco Ômega;

d) funcionários da área tática e estratégica do banco Alfa dos mais diversos níveis hierárquicos.

Na composição do grupo respondente buscaram-se atores envolvidos direta ou indiretamente no processo, mediante consultas prévias, o que incluiu explicações e esclarecimentos necessários ao entendimento dos objetivos e finalidade da pesquisa.

De cada um dos quatro grupos de cargos ou funções, foram entrevistados dois funcionários, um oriundo do banco Alfa e que agora trabalha em uma agência do banco Ômega e outro oriundo do banco Alfa e que ainda trabalha em uma agência do banco Alfa.

A escolha dos entrevistados foi independente de gênero, raça, idade, grau de formação. O pesquisador decidiu por este tipo de amostragem após considerar diversas possibilidades como, por exemplo, entrevistar um público proporcionalmente compatível à atual realidade etnográfica em termos de gênero. Mas esta decisão implicaria em uma amostra probabilística o que, a rigor, poderia invalidar a pesquisa.

5. AS ORGANIZAÇÕES ENVOLVIDAS NO ESTUDO

Este capítulo tem por objetivo apresentar as organizações envolvidas na incorporação, a motivação político-econômica da transação e outros aspectos ligados ao assunto.

5.1 O Exemplo do BANESPA

Quem não se lembra do destino do Banco do Estado de São Paulo, o Banespa, um dos mais importantes bancos do Estado de São Paulo e do Brasil? O uso político dos recursos financeiros do Banespa, na época dos governadores Quéricia e Fleury, acabou por destruir um patrimônio público outrora pujante e dinâmico. O resultado foi a sua aquisição pelo grupo Santander, de origem espanhola, em novembro de 2000 (AMARAL, 2008).

O economista Maílson da Nóbrega, em artigo publicado na revista *Veja* (março de 2010, p. 34) e com base nas diretrizes do PT para a plataforma eleitoral da candidata à presidência da República Dilma Roussef, comenta as intervenções importantes do governo federal para proporcionar poder de mercado a grupos privilegiados, como por exemplo, a criação dos “campeões nacionais” via empréstimos generosos do BNDES. Os aumentos de participação estatal no capital da Petrobrás já preocupam investidores e ainda existe a possibilidade de o governo usar o Banco Alfa para alavancar a “grande transformação”. Ademais, consta do documento do PT a promessa de usar o crédito do banco Alfa para beneficiar o setor produtivo. Seria uma espécie de volta ao passado, quando o Alfa concedia crédito subsidiado com recursos federais, em meados dos anos 1980.

Em 1986, porém, iniciou-se um período de transição, finalizado em 1999, quando o banco finalizou sua reestruturação. Fechada a “torneira” do crédito fácil ao Tesouro, o Alfa se preparou para atuar em todo o mercado financeiro e explorar novas oportunidades. Para tanto, valeu-se de seus funcionários da área estratégica e consultoria externa, redesenhou sua estrutura e reduziu o quadro de pessoal. No processo, conforme prática adotada pelos bancos privados, a área comercial (encarregada de emprestar recursos) foi separada da gestão financeira (responsável

por fixar as condições), com a intenção de blindá-lo contra o populismo de seu maior acionista. Em tese, nas palavras de Maílson, “não é mais possível direcionar o banco [Alfa] para ações desenvolvimentistas”.

Essa virada se deve também à formação de pessoas. Seus executivos têm nível de qualificação equivalente ao dos dirigentes das instituições privadas. A designação para cargos de liderança valoriza mais a preparação acadêmica e a capacitação na excelência da prestação de serviços.

5.2 Banco Alfa

O banco mais antigo do Brasil, com mais de 200 anos de história, é hoje um banco múltiplo, com atuação nas mais diversas áreas do mercado financeiro. Possui vários acionistas em sua constituição societária, sendo a União o mais importante, vez que detém 51% das ações. Em seguida estão: os acionistas estrangeiros, o fundo de pensão de seus funcionários e as pessoas físicas e jurídicas.

O Banco Alfa é hoje a maior instituição financeira do Brasil. Durante toda sua existência, influenciou e foi influenciado pela história e pela cultura brasileira.

Conta hoje com 4.984 agências espalhadas por todo o território brasileiro mais 13 agências no exterior que, juntamente com seus órgãos de apoio e direção geral, empregam a mão de obra de 106.241 funcionários e 10.129 estagiários⁴.

Seus principais 47 executivos (presidente, vice-presidentes, diretores e gerentes de unidades estratégicas) são homens.

Em relação à cultura da organização, pode-se citar o estudo de Santos (2005), que teve como objetivo extrair e descrever as características comuns da cultura organizacional do banco Alfa.

Orgulho em participar do quadro de funcionários, por exemplo, é uma característica encontrada pelo autor. E mais: i) o trabalho é considerado estressante, repetitivo e

⁴ Fonte: Sítio do banco na *internet*. Acesso em 16 out.2010.

normatizado; ii) estrutura autoritária e hierarquizada; iii) exigência no cumprimento de metas; iv) satisfação com o ambiente de trabalho e o reconhecimento social do funcionário; v) ambiente de coleguismo, coletivismo e de união entre as pessoas; vi) dualidade na percepção dos funcionários sobre o papel da empresa, marcado pelo papel de mercado e pelo papel social; vii) alto índice de rejeição à incerteza e a conflitos; viii) percepção de que a ética é um valor predominante na empresa.

Destacam-se abaixo alguns quadros do sítio do banco na *internet*, cujo endereço *web*, por limitações da pesquisa, não será possível referenciar:

(R\$ milhões)	Jun/08	Jun/09	s/Jun 08 (%)
Patrimônio Líquido	26.371	32.360	22,7%
Total de Ativos	416.052	598.839	43,9%
Ativos de Liquidez	136.011	232.221	70,7%
Operações de Crédito*	165.570	218.159	31,8%
Depósitos	195.216	310.846	59,2%
> à vista	43.603	49.075	12,5%
> a prazo	96.495	185.072	91,8%
> de poupança	49.096	69.011	40,6%
> interfinanceiros	5.578	7.459	33,7%
> para investimentos	443	228	- 48,6%
Captações no Mercado Aberto	93.097	101.508	9,0%

* Líquidas de PCLD e incluindo Arrendamento Mercantil

Composição patrimonial em 30.06.2009

Fonte: Sítio do banco na *internet*. Acesso em 10 ago. 2010.

Tabela 1 - O Banco Alfa em números

Missão

Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País.

Fonte: Sítio do banco na *internet*. Acesso em 10 ago. 2010.

Quadro 4 – Missão do Banco Alfa

Valores

- > Ética e transparência;
- > Compromisso com o desenvolvimento das comunidades e do país;
- > Responsabilidade sócio-ambiental;
- > Excelência e especialização no relacionamento com o cliente;
- > Gestão participativa, decisão colegiada e trabalho em equipe;
- > Ascensão profissional baseada no mérito;
- > Marca como diferencial competitivo;
- > Conservadorismo e proatividade na gestão de riscos;
- > Comprometimento com rentabilidade, eficiência e inovação.

Fonte: Sítio do banco na *internet*. Acesso em 10 ago. 2010.

Quadro 5 – Valores do Banco Alfa

Visão de futuro

Sermos o primeiro banco dos brasileiros no Brasil e no exterior, o melhor banco para trabalhar e referência em desempenho, negócios sustentáveis e responsabilidade socioambiental.

Fonte: Sítio do banco na *internet*. Acesso em 10 ago. 2010.

Quadro 6 – Visão de futuro do banco Alfa

5.3 Banco Ômega

O Banco Ômega já constou no rol das maiores instituições financeiras do Brasil. Fundado havia 92 anos até ser adquirido, financiava a indústria cafeeira e atuava em todos os 645 municípios do Estado de São Paulo, o mercado mais competitivo do país.

O Capital Social do Banco Ômega era composto por 107.035.737 ações ordinárias na forma escritural e sem valor nominal. Em 11 de março de 2009, foi aprovada pelo Banco Central do Brasil a transferência do controle acionário do Banco Ômega para o Banco Alfa. Tal transferência foi realizada nos termos do Contrato de Compra e Venda de Ações celebrado entre o Governo do Estado de São Paulo e o Banco Alfa, firmado após o leilão de Oferta Pública de Aquisição de Ações, não compreendidas

na operação de alienação de controle (OPA), em consonância com a regulamentação do Novo Mercado da BM&FBOVESPA. Em 04 de setembro de 2009, o Banco Alfa passou a deter 106.304.316 ações, o que corresponde a 99,32% do capital do Banco Ômega.

O Banco Ômega atendia 5,7 milhões de clientes, sendo 5,5 milhões de pessoas físicas e 206,2 mil pessoas jurídicas, compostas, em sua maioria, por micro, pequenas e médias empresas. Também atendia clientes do setor público como governos, municípios e entidades governamentais. No final de setembro de 2009, empregava 14.150 funcionários.

Entre os produtos e serviços oferecidos, estavam as operações de crédito, os fundos de investimento, as operações de tesouraria, os cartões de crédito, a previdência privada, os consórcios de imóveis e veículos, seguros e capitalização.

Prestava serviço de pagamento da folha salarial a 467 órgãos públicos, incluindo 258 prefeituras, 83 câmaras municipais e 81 autarquias. Detinha ainda a exclusividade de pagamento dos salários de 1,1 milhão de funcionários públicos do Estado de São Paulo.

Abaixo, alguns dados do sítio do banco na *internet* e cujo endereço *web* não será possível referenciar, para evitar a sua identificação.

Números do Banco em Junho de 2009	
Ativo Total	R\$ 65,0 bilhões
Depósitos	R\$ 38,5 bilhões
Lucro Líquido	R\$ 354,3 milhões
Patrimônio Líquido	R\$ 3,1 bilhões

Fonte: Sítio do banco na *internet*. Acesso em 10 ago. 2010.

Quadro 7 – O Banco Ômega em números

Breve Histórico:

1916 - O então governador do Estado de São Paulo, Altino Arantes, promulgou a Lei

nº 1.544, do Congresso Legislativo, criando o banco Ômega na capital, bem como nas cidades de Santos, Campinas e Ribeirão Preto. Elas foram destinadas a receber pequenos depósitos e estimular a formação de pecúlios populares. O Decreto nº 2.765, de 19 de janeiro de 1917, regulamentou a lei.

1917 - O Banco Ômega iniciou suas atividades na Capital.

2005 - O Banco transformou-se numa companhia de capital aberto e na primeira instituição financeira do país a aderir ao Segmento Novo Mercado da Bovespa. As empresas com ações listadas nesse segmento se comprometem a adotar o mais elevado nível de governança corporativa e práticas modernas de transparência, com tratamento igualitário entre os acionistas. A Oferta Pública Secundária de Ações foi muito bem recebida pelo mercado, tanto local quanto internacional. A demanda total superou em cerca de dez vezes a oferta original, levando os controladores a oferecer o lote adicional (*green shoe*), que também foi totalmente absorvido pelos investidores.

2006 – As iniciativas estiveram direcionadas para a abertura de contas-correntes dos servidores públicos estaduais que passaram a receber seus salários pelo banco Ômega. Os investimentos em infra-estrutura, tecnologia, pessoal e publicidade propiciaram a abertura de aproximadamente 800 mil novas contas-correntes. Desse total, 590 mil foram abertas para os servidores públicos estaduais.

Para ampliar seus negócios e oferecer um portfólio cada vez mais completo de produtos e serviços, o banco também realizou acordos operacionais em áreas que não fazem parte de seu negócio principal. Foram lançados produtos de seguridade nos ramos elementares de veículo, empresarial, rural e residencial, em parceria com várias empresas.

2007 – O Banco Ômega formalizou contrato com a Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo, que lhe concedeu exclusividade na prestação de serviços relacionados à folha de pagamento dos funcionários públicos estaduais pelo prazo de 60 meses, o que levou ao banco mais 200 mil novos clientes no ano.

Durante o ano de 2007, foram celebradas parcerias com uma empresa do ramo de consórcios para a oferta do produto Consórcio de Automóveis, assim como para a

construção e venda de imóveis, o que constituiu mais uma opção de financiamento imobiliário. Foi, ainda, realizado leilão para a utilização exclusiva da rede de agências do banco na venda de títulos de capitalização.

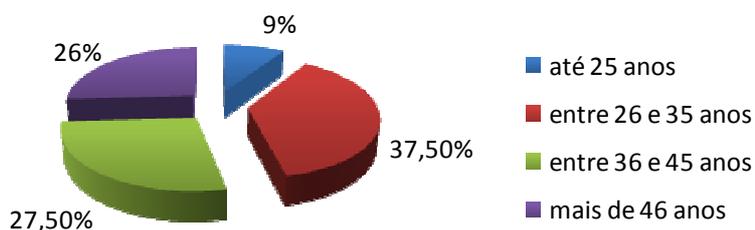
A missão do Banco Ômega era “ser eficiente, moderno e acessível, contribuindo para o desenvolvimento social e econômico do Estado de São Paulo”. Sua visão estratégica era “ser um banco de varejo regional líder no Estado”.

5.4 O banco Alfa no Estado de São Paulo após a incorporação

A economia paulista é responsável por 33,9% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil. Com uma população de 41,1 milhões de habitantes, o Estado sedia praticamente um terço das mais de 19 mil agências bancárias espalhadas pelo Brasil e emprega, aproximadamente, metade dos trabalhadores das instituições financeiras.

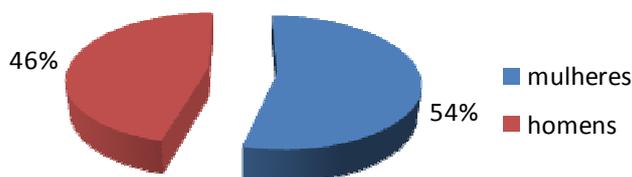
Logo após o fim da incorporação, o banco Alfa passou a contar com 26.353 funcionários no Estado, sendo 9% com até 25 anos de idade; 37,5% entre 26 e 35 anos de idade; 27,5% entre 36 e 45 anos de idade e 26% com mais de 46 anos ou mais.

Gráfico 1. Idade dos funcionários do Banco Alfa – ano 2010



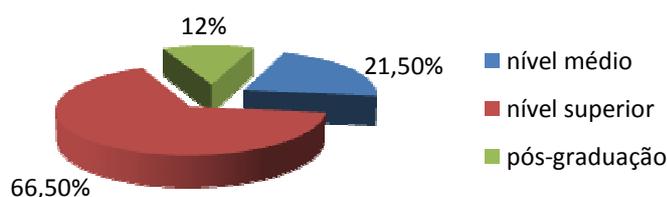
Desse total de funcionários, 54% são mulheres e 46% são do sexo masculino.

Gráfico 2. Sexo dos funcionários do Banco Alfa – ano 2010



E ainda: 21,5% desses funcionários possuem grau de instrução médio; 66,5% possuem nível superior ou graduação e 12% são pós-graduados.

Gráfico 3. Grau de instrução dos funcionários do Banco Alfa – ano 2010



Atualmente, são 1.278 agências em 645 municípios paulistas que, somando-se a pontos externos de atendimentos, resultam em 4.799 pontos de atendimento ao cliente. No Estado, são 11.311.000 clientes Pessoa Física e 666.000 clientes Pessoa Jurídica.

5.4.1 Algumas características da política de Recursos Humanos do Alfa

Dinâmica de Gestão: Modelo de decisão colegiada com comitês Estratégicos, Táticos e Operacionais – Ampliada a autonomia para atuação gerencial, com maior integração entre as equipes e fortalecimento da decisão colegiada.

Plano de Comissões – Decorrente da estrutura organizacional e de responsabilidade da Diretoria de Estratégia e Operações (área distinta da Gestão de Pessoas), fruto

do *benchmarking* no mercado bancário nacional e de obras literárias sobre o tema, descreve, por meio de responsabilidades, os cargos da empresa, anunciando a possibilidade de migração entre funções técnicas e gerenciais.

Plano de Carreira e Remuneração – Pautado pelo estímulo a competição por comissões, atração e retenção de talentos e minimização da queda de remuneração em descomissionamentos. Dois critérios para promoção: por mérito (Tabela por Mérito) e por antiguidade (Tabela de Antiguidade).

Gerência Média: Estratégia de Remuneração unificada. Nomenclaturas dos cargos de Gerência Média em todos os tipos de Unidades iguais, mas com valores de remuneração diferenciados por mérito e antiguidade.

Centralização de Processos – Unidade de suporte operacional, vinculada às áreas de tecnologia e logística, que visa basicamente automatizar e terceirizar a mão de obra de atividades não diretamente ligadas ao atendimento ao cliente final da organização.

Sistema Especial de Remoção – Para rápido ajuste nos quadros das dependências, existe um sistema de remoção automática, com as vantagens pecuniárias de praxe e o direito à preferência na ordem de remoção, sendo priorizados aqueles que estão em unidades com excesso de pessoal.

6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DE OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

O objetivo deste capítulo é apresentar os dados a partir das anotações feitas pelo pesquisador conforme constam, detalhadamente, do APÊNDICE A. Segue-se a análise que procura destacar dados relevantes e propor perguntas para a fase de entrevistas, visando responder à questão do estudo.

Inicialmente, as observações foram divididas de acordo com o cronograma de desenvolvimento do processo adotado pelo Banco Alfa:

Etapa 1 – Comunicação da incorporação do Banco Ômega;

Etapa 2 – Mudança da presidência e da estrutura do Banco Alfa;

Etapa 3 – Mudança da presidência do Banco Ômega e o processo de integração dos dois bancos;

Etapa 4 – Providências efetivas para a mudança;

Etapa 5 – Início dos encontros com os administradores de ambos os bancos;

Etapa 6 – Fim do Banco Ômega;

Etapa 7 – Providências subsequentes, sem prazo determinado.

Essa divisão em etapas, além de organizar os dados, ajuda na análise dos fatos, uma vez que segmenta os acontecimentos, propiciando uma melhor identificação dos aspectos culturais.

O processo de coleta de dados por meio da observação participante proporcionou ao pesquisador a percepção de que o impacto no conjunto dos funcionários pelo processo de incorporação aconteceu em situações específicas no tempo e no espaço:

1º momento - quando da notícia da incorporação, em que a sociedade e os funcionários de ambas as empresas tomam conhecimento da decisão exarada e, a partir daí, interpretam e fazem diversas conjecturas e suposições;

2º momento – quando, no processo de incorporação das empresas e das culturas, ocorre a remoção de pessoas para outras dependências, assim como alterações de sistemas e normas, além de uma série de ações promovidas pela alta direção, na busca do controle do processo como um todo;

3º momento - quando, já na fase de acomodação, na qual a maior parte da transição foi realizada, as pessoas se encontram em processo de consolidação sobre “o jeito de fazer as coisas”. A partir desse momento surge uma nova empresa, provavelmente diferente das duas anteriores à incorporação.

Tais momentos são úteis para auxiliar o pesquisador a identificar o impacto causado pela incorporação aos funcionários da organização incorporadora em razão das mudanças provocadas pela incorporação.

Apresentam-se, então, os dados da observação participante e sua análise, separados nos três momentos acima identificados, desdobrados pelas etapas correspondentes.

6.1 A Evolução Histórica do Processo

De todo o período acompanhado pelo pesquisador, que vai desde setembro de 2008 até outubro de 2010, os seguintes elementos podem ser úteis para desvendar a mudança cultural, objeto deste estudo, todos presentes do APÊNDICE A:

1º Momento - “Notícia da incorporação”

Etapa 1 – Comunicação da incorporação do Banco Ômega

“Tornado oficialmente público em **22/12/2008**, causou uma série de sentimentos e observações pelo público, mas, de uma forma geral, causou o impacto desejado pelo governo brasileiro”.

“[...] em **27/01/2009**, um pouco mais de um mês após o anúncio oficial, o Banco Alfa já disponibilizava em sua *intranet* um *host site* somente para tratar dessa e outras aquisições/incorporações em andamento, a fim de divulgar e manter seus funcionários bem

informados sobre o processo, denotando um esforço pela transparência nessas relações”.

“Já na primeira página desse sítio, liam-se frases que denotavam a preocupação com a interação entre as pessoas dos dois bancos como: ‘Uma melhor interação com funcionários do Banco Ômega’; ‘O sucesso deste processo depende de todos’; ‘Contamos com todos’ etc.”

“Em seguida, havia vários apelos aos funcionários do Banco Alfa para que recebessem bem os novos colegas, lembrando que cada um trazia uma bagagem de vida, uma história profissional e uma carga emocional inerentes ao período de transição”.

“Pedia-se: *Procure ser um agente de integração*”.

“E mais: *Orientações – O que você deve e não deve fazer!*”

- *“Quando tiver contato com funcionários do Banco Ômega, aproveite para entusiasmá-los em relação ao processo de aquisição (...) sempre que possível, enalteça as características da nossa empresa (...), seja receptivo e aberto”.*

- *“Demonstre sua satisfação em receber os novos colegas”.*

- *“Não estimule conversas que incentivem comparações entre o Banco Alfa e o Ômega”.*

- *“Nunca faça brincadeiras e ‘piadas’ sobre o processo ou sobre o Banco Ômega (sítio do banco da intranet, 2009)”.*

“Em **09/03/2009**, foi divulgada uma pesquisa realizada com os funcionários dos Bancos Alfa e Ômega para identificar a cultura organizacional a fim de determinar ações para que haja uma convergência cultural entre as duas organizações”.

“A partir dos resultados obtidos, Alfa e Ômega passarão a trabalhar sob uma mesma perspectiva, após a integração.”

“A partir de **12/03/2009**, iniciou-se na TV uma campanha em todo o Estado de São Paulo com o objetivo de atingir diretamente aos clientes do Banco Ômega esclarecendo-lhes que, com a integração dos dois bancos, sua conta, cartão e senha continuavam sendo os mesmos. A campanha contou com artista brasileira de renome internacional, que ‘emprestava’ um caráter de seriedade e prestígio ao comercial e, conseqüentemente, ao

assunto”.

“Começavam a ser exibidas, lado a lado, as marcas dos dois bancos”.

“Em **16/03/2009**, o Banco Alfa pagou ao controlador do Banco Ômega R\$ 310.930.785,76 referentes à primeira parcela pela aquisição do controle acionário do banco, tornando-se efetivamente seu controlador”.

No dia seguinte, o Banco Alfa emitiu comunicado aos funcionários, informando que o Banco Ômega passara a integrar o conglomerado do Banco Alfa como empresa controlada e que *“naquele primeiro momento, não incorporaria agências, funcionários ou clientes, seguindo caminhos paralelos e ao longo desse caminho ocorreria a incorporação gradativa desses ativos”*.

2º Momento – “Alteração no quadro de pessoal”

Etapa 2 – A mudança da presidência e da estrutura do Banco Alfa

“Em meados de **abril de 2009**, circulou uma série de rumores sobre a saída do presidente do Banco Alfa, pois o controlador (União) não estava satisfeito com a política de juros praticada”.

“Logo na primeira semana de abril de 2009, os rumores se confirmaram e um novo presidente assumiu a direção do Banco Alfa. Sua missão era de baixar as taxas de juros aos clientes e, assim, colaborar com o fomento da economia e com os planos do governo brasileiro para enfrentar a crise mundial”.

“Em continuidade, seguiram-se reformulações nos mais altos escalões do Banco Alfa, com a troca de Vice-Presidente, Diretores, Superintendentes e Gerentes Regionais demonstrando claramente uma grande mudança de direção e composição política do banco”.

“Alteraram-se também as estruturas funcionais das unidades estratégicas, reforçando a linha direta de ligação entre Superintendentes Estaduais com a Diretoria de Distribuição, na figura de um Gerente Executivo específico para um grupamento estratégico de estados”.

“[...] o novo presidente, funcionário de carreira que começou como menor aprendiz no interior do Estado de São Paulo, usou de seu carisma para iniciar ações de aproximação da base de funcionários de todo o país, com conversas *on-line* através de *chat* na *intranet* corporativa, mensagens de cunho pessoal, com exibição de sentimentos e valores pessoais

e outras ações que poderiam ser interpretadas como populistas, mas que de uma forma geral, atingiram seu objetivo”.

“Conquistados por essa sedução, os líderes de equipes (Gerentes Gerais de Agências, Executivos, Superintendentes e Gerentes de Linha) com mais tempo de casa e com características semelhantes às do novo presidente, sentiram-se motivados e com sentimento de pertença”.

“Um deles declarou: *‘um trecho de sua mensagem, em especial, fez com que eu vibrasse:...fazer o que precisa ser feito, sem perda de tempo...’*”

Etapa 3 – A mudança da presidência do Banco Ômega e o processo de integração dos dois bancos

“Em **18/06/2009**, o Banco Alfa divulga ao mercado a troca do Presidente do Banco Ômega, que renunciara. Conforme anunciado, o novo presidente, profissional de renome no mercado com atuação como primeiro executivo em diversas empresas estatais e privadas, deveria dar continuidade ao processo de integração do Banco Ômega ao Banco Alfa”.

“O próprio vice-presidente de Gestão de Pessoas, em **09/07/2009**, chegou a declarar: *‘realmente, ser funcionário do Banco Alfa, hoje, parece ser bem mais interessante do que antes’*, atribuindo ao que chama de cinco questões básicas como plenamente atendidas e com vantagens pela empresa: tradição, pacote de benefícios, possibilidade de ascensão, rotatividade de empregados e perspectivas de mercado”.

“Em **14/07/2009**, aconteceu o primeiro Seminário de Integração Banco Alfa -Banco Ômega, para gestores do Banco Ômega, promovido pelo Banco Alfa. Nesses encontros foram discutidas as políticas de pessoal, as dinâmicas de gestão e os instrumentos de controle e gerenciamento de resultados”.

“Em **13/08/2009**, o Banco Alfa divulgou carta do presidente do banco anunciando a retomada do primeiro lugar em volume de ativos no mercado financeiro nacional, voltando a ser o maior banco do país; além do agradecimento pela ‘conquista’, apresentou a seguinte frase: *‘Agora é a hora de manter a determinação e o orgulho de ser funcionário desta Casa e continuar focado na expansão dos negócios’* (grifo nosso)”.

“[...] em **24/09/2009** aconteceu um de uma série de Seminários de Comunicação, num movimento institucional que se estendeu por todo o país”.

“Nessa oportunidade, citando a Campanha Publicitária então veiculada sobre o banco, [o presidente do Banco Alfa] afirmou que esta: *‘resgatava o sentimento de sermos brasileiros com muito orgulho e acreditarmos no País. Esse sentimento de pertencimento faz parte também dos valores e da cultura organizacional do Banco Alfa’*”.

Etapa 4 – As providências efetivas para a mudança

“A partir de **29/09/2009**, iniciaram-se as primeiras ações efetivas para a definitiva absorção do quadro de funcionários e demais ‘ativos’ do Banco Ômega, como foi chamado em março de 2009”.

“Tratava-se da eleição das Agências ‘Madrinhas’, que iriam trabalhar auxiliando na capacitação dos funcionários do Banco Ômega, na assessoria no processo de transição tecnológica e física dessas Agências e até mesmo atendendo eventuais clientes que as procurassem para esclarecer dúvidas”.

“As agências madrinhas deveriam, por sua vez, indicar um(a) funcionário(a) de seu quadro para ser padrinho/madrinha dos colegas do Banco Ômega e esse funcionário deveria ter como perfil mínimo:

- ser receptivo;
- ser comunicativo;
- ter conhecimento técnico sobre os principais sistemas administrativos e negociais do Banco Alfa;
- preferencialmente pertencer ao quadro de educadores corporativos”.

“O papel da Agência madrinha foi assim atribuído:

- orientar os colegas oriundos do Banco Ômega;
- zelar pelo cumprimento do Plano de Estágio;
- ser um Agente de Comunicação;
- ser um Agente de Integração;
- ser um Ponto de Apoio às Agências do Banco Ômega”.

“Foi divulgada a estratégia de estágio do funcionário do Banco Ômega na Agência Madrinha: tempo de treinamento, material didático e cronograma de atuação”.

“Neste momento, percebia-se que as ações citadas e que ocorriam simultaneamente não eram simplesmente de integração e revalorização interna do Banco Alfa para seus funcionários, mas também, visavam preparar o Banco Alfa para a integração que se desenhara com o Banco Ômega e a convergência de sentimentos e comportamentos para um desenho ideal pós integração”.

“Subentendia-se à época que integrar as pessoas do Banco Ômega significava, para o Banco Alfa, recebê-las bem, fazendo-as sentir parte de um banco forte, de grandes dimensões e poderoso, que estava acolhendo os novos funcionários com atenção e a devida importância”.

“Havia muita preocupação para que os funcionários do Banco Ômega não se sentissem discriminados, desmotivados ou hostilizados. O momento foi utilizado também para resgatar os sentimentos que vinculavam o emocional dos funcionários do Banco Alfa à empresa, mas também despertava nos funcionários do Banco Ômega uma oportunidade de se incluir, tornando-se parte do grupo a que deveria se adaptar e no qual deveria produzir”.

Etapa 5 – O início dos encontros com os administradores dos dois bancos

“Em **05/11/2009** foi promovido gigantesco encontro com mais de 900 administradores de Agências dos bancos Alfa e Ômega e membros da Vice-Presidência e Diretoria dos bancos, em São Paulo, Capital. O evento contou, ainda, com a participação, via internet, do Presidente do Banco Alfa, que fez discurso recebendo e acolhendo os novos funcionários da casa, advindos do Banco Ômega”.

“Em **13/11/2009**, foi criada uma nova Diretoria de Distribuição e Canais de Varejo, somente para o Estado de São Paulo, fato que por si só representa um divisor de águas para o Banco Alfa que, tradicionalmente, tinha em sua Diretoria de Distribuição em Brasília forte centro de concentração política e de poder. A partir de então, Brasília passa a dividir suas funções e status com a Diretoria de São Paulo”.

“Além disso, foram criadas mais três Superintendências, completando um total de cinco para todo o Estado, que passou a contar com 1.342 agências, 26 mil funcionários, mais de 11 milhões de clientes, sendo 650 mil pessoas jurídicas”.

“Entre esse público de 26 mil funcionários, na primeira quinzena de novembro de 2009, o Banco Alfa realizou diversos seminários sobre atendimento ao setor público para 160 funcionários do Banco Ômega, de forma a explicar como o banco segmenta e atende aos

entes públicos e quais os produtos disponíveis para esses clientes”.

Etapa 6 – O fim do Banco Ômega

“O dia **30 de novembro de 2009** significou muito no universo simbólico dos funcionários do Banco Ômega. Foi o último dia de existência do CNPJ e conseqüentemente da existência de sua personalidade jurídica. Em diversas agências em todo o Estado de São Paulo, os funcionários se reuniram, em sua grande maioria ‘vestindo a camisa’ ou as cores do banco extinto e celebraram o rito de passagem com muito sentimentalismo e forte impacto emocional”.

“Era comum ver lágrimas e abraços, como quem se despede de um amigo que viaja para nunca mais voltar e que, portanto, nunca mais verá, embora tenha uma vontade secreta e fortíssima que isso aconteça”.

“Os ex-funcionários ritualizaram a ‘morte’ do antigo banco, de forma a se despedir e deixá-lo no passado, de forma a reconstruir um novo sentido para sua nova vida, em uma nova empresa”.

“Os informativos internos do Banco Ômega davam orientações sobre o que ocorreria aos funcionários após integrarem o quadro de funcionários do Banco Alfa, a partir da assinatura do Termo de Opção pelo regulamento de Pessoal e PCS do Banco Alfa como que cargos ocupariam, qual seria sua remuneração e benefícios e suas possibilidades de carreira”.

“Para aqueles que não assinassem o tal Termo de Opção, foi ofertada a possibilidade de Aposentadoria Incentivada (para os que já tivessem as condições para tal benefício junto ao INSS) ou permanecer na carreira de origem do Banco Ômega, com mesmo salário e condições, vantagens e benefícios daquele, com a desvantagem de não poder concorrer aos cargos comissionados no Banco Alfa”.

“Nesse processo, desligaram-se cerca de 1.500 funcionários do Banco Ômega e a grande maioria assinou o Termo de Opção por entender mais vantajoso para seus interesses pessoais”.

“Em **07/12/2009**, foi realizada, na Capital do Estado de São Paulo, reunião com mais de 1.500 administradores de Agência do Estado. Tal encontro teve como mote apresentar a estratégia do Banco Alfa para todo o Estado, com o modelo de segmentação de clientes a ser adotado, o Novo Modelo de Relacionamento com esses clientes, bem como expor o processo de integração dos bancos Alfa e Ômega em todo o Estado”.

“[...] em **30/06/2010**, os processos e serviços foram integrados parcialmente, completando-se a migração das agências do Banco Ômega para os sistemas operacionais e de serviços do Banco Alfa”.

“Neste período (de 07.12.2009 até 30.06.2010), diversas ações foram realizadas, visando uma gestão da fase de integração da incorporação em andamento, dentre as quais destacamos:

a) Escolha de uma Agência ‘madrinha’ para cada Agência do Banco Ômega a incorporar e a determinação de uma série de incumbências a essas agências respectivamente ao processo de incorporação como realização de encontros entre funcionários das duas Agências em cafés da manhã, festas de final de ano, encontro em clubes das cidades dessas agências, designação de pessoas como ‘agentes de integração’ e ‘agentes de operacionalização’ etc.

b) Encontros sistemáticos de funcionários dos dois bancos em reuniões em todo o estado de São Paulo, promovidos principalmente para os gestores ou gerentes dessas agências, denotando uma responsabilidade considerável do papel desses gestores no processo de integração;

c) Determinação de uma escala de ‘estágios’ e adições cruzadas entre os funcionários das agências a ser migradas e ‘madrinhas’ de forma a familiarizar os funcionários do Banco Ômega com a cultura e os sistemas do Banco Alfa, bem como influenciar o ambiente da agência do Banco Ômega a ser incorporada/migrada para os valores e idéias da cultura do Banco Alfa. Tais estágios deveriam ser de 30 dias para uns, e de duas semanas para outros, mas todo esforço deveria ser envidado para que o máximo, se não a totalidade de funcionários do Banco Ômega, trabalhassem um período no Banco Alfa. As adições cruzadas ocorreram por no mínimo duas semanas e foram priorizados gerentes de linha que teriam a obrigação de absorver e repassar o máximo de informações aos demais, no caso do gerente do Banco Ômega, e de repassar informações e procedimentos ao máximo para os funcionários do Banco Ômega no caso do gerente do Banco Alfa adido. Essas adições deveriam continuar mesmo após a migração da agência para o Banco Alfa, de forma a apoiar os demais, trocar experiências, assimilar conhecimentos, integrar as duas redes e facilitar o processo de integração”.

“Em **28/05/2010** foram migradas 324 agências do Banco Ômega, envolvendo um total de 1,79 milhão de clientes. Classificada pelo Banco Alfa como a mais crítica das fases de integração dos dois bancos, o trabalho foi realizado por lotes”.

“Participaram desse procedimento de virada os Gerentes Gerais da agência do Banco Ômega e da agência ‘madrinha’ do Banco Alfa, bem como os funcionários denominados agentes como o de ‘integração’”, ‘processos’ e ‘sistemas’.

“Durante todo o fim de semana da virada, os funcionários da agência do Banco Ômega se revezavam no atendimento aos clientes na agência em sistema de plantão, bem como os administradores das duas agências, Ômega e Alfa ‘madrinha’”.

“Na penúltima migração de agências ocorrida em **19/06/2010**, integraram-se ao Banco Alfa 229 agências e 116 PAB (Posto de Atendimento Bancário), quantidade que superou todas as migrações anteriores somadas, o que elevou para 3.647 o número de pontos de atendimento no estado”.

“Em **25/06/2010**, iniciou-se o processo de migração do último lote de agências do Banco Ômega, completado em **28/06/2010**. Em 108 dias ocorreu a migração de 566 agências, 386 pontos de atendimento e seis milhões de clientes, obtendo-se um quadro total de 24.500 funcionários no Estado de São Paulo”.

3º Momento – “Acomodação”

Etapa 7 – As providências subseqüentes sem prazo determinado

“Em **27/07/2010**, foi lançado o programa ‘Integrando Culturas’, para intensificar o processo de aprendizagem dos funcionários do Banco Ômega e melhorar o tempo de atendimento aos clientes. Fruto direto das reclamações de clientes do Banco Ômega no estado de São Paulo, tal iniciativa visava propiciar a permuta de funcionários entre agências dos dois bancos (Ômega e Alfa) de forma a aumentar a mescla de funcionários das duas instituições nas agências do Estado de São Paulo como um todo”.

“O processo ainda está em andamento, com as permutas de funcionários e a nomeação de administradores do Banco Alfa nas antigas agências do Banco Ômega e vice versa, além de outras ações de cunho cultural”.

6.2 Análise dos dados das observações participantes

Na análise dos dados da observação participante, foi possível identificar fatores relevantes, contidos dentro dos momentos e etapas observados e que podem ter

impactado as pessoas e a cultura organizacional:

- 1º) O contexto nacional da mudança
- 2º) O sistema de comunicação interna
- 3º) A busca da integração
- 4º) A tentativa de aproveitamento das culturas
- 5º) Ações para o acolhimento dos funcionários do Banco Ômega

Assim, passa-se a analisar as etapas e momentos, a partir desses fatores, como procedimento para encontrar questões para as entrevistas e buscar a resposta à questão deste estudo.

1º) O contexto nacional da mudança – a incorporação do Banco Ômega pelo Banco Alfa se deu em um contexto ou macro ambiente conturbado, quando a economia mundial apresentava sinais de fracasso e a economia nacional, certa estabilidade e crescimento.

Nesse momento e contexto específicos, foi possível identificar que a incorporação que provocou ceticismo e alguma desconfiança em parte da população, causou os mesmos sentimentos naqueles que laboravam em ambas as empresas à época, pois não poderia ser diferente:

Tornado oficialmente público em **22/12/2008**, causou uma série de sentimentos e observações pelo público, mas de uma forma geral, causou o impacto desejado pelo governo brasileiro.

Este aspecto da cultura nacional, particularmente do grupo ou subgrupo compreendido pela população do sudeste do país, de ceticismo com relação às ações do governo federal brasileiro, revelou-se neste episódio do anúncio da incorporação estudada, mostrando um fator que pode ser classificado como valor e/ou crença das organizações envolvidas.

Este é um momento importante a ser analisado, pois dele decorrem posturas de

resistência à mudança que serão importantes no processo de fusão cultural que se dará a seguir.

2º) O sistema de comunicação interna – tanto na incorporação objeto deste estudo quanto nas anteriores, o Banco Alfa manteve os funcionários informados pela *Intranet*. O veículo é um *hot site* “somente para tratar dessa e de outras aquisições/incorporações em andamento, a fim de divulgar e manter os funcionários bem informados sobre o processo, denotando um esforço pela transparência das relações”.

Conforme Tanure e Cançado (2004) argumentam, o processo de comunicação das mudanças faz parte do processo de incorporação de empresas, mas difere do processo de integração cultural.

No entanto, no processo observado, a comunicação teve papel relevante na promoção da integração cultural, fator que será discutido a seguir.

3º) A busca da integração – geralmente a divulgação de uma ideia com a formulação de frases feitas ou de efeito, em ambiente de fortalecimento da imagem do incorporador, é sinônimo de impedimento de oposição.

Outro aspecto importante a ser avaliado é se ocorreu o caráter ideológico das mensagens divulgadas pela direção do Banco Alfa em seu sítio específico na *intranet* das empresas:

“Uma melhor interação com funcionários do Banco Ômega”, “O sucesso deste processo depende de todos”; “contamos com todos” etc.

Uma interpretação possível é de que a prática da atitude afirmativa no processo de comunicação, por meio de expressões taxativas, tenha caráter ideológico, na tentativa de obter a aprovação e o controle do resultado, compreendido como necessário pela direção do banco, para o sucesso da fase de integração do processo de incorporação bancária.

Outra observação parece adequada quanto à busca da convergência cultural

explicitada na frase do Alfa sobre a pesquisa cultural (*due diligence* cultural):

A partir dos resultados obtidos, Alfa e Ômega passarão a trabalhar sob uma mesma perspectiva, após a integração.

Esse fato, característico do processo estudado, será tratado especificamente a seguir.

4º) A tentativa de aproveitamento das culturas – a iniciativa da direção do Banco Alfa em buscar compreender o universo cultural do banco incorporado, atitude expressa por meio de extensa pesquisa anunciada e implementada, para o aproveitamento do melhor da cultura dos dois bancos, para a construção de um novo e melhor banco, na prática não surtiu os efeitos desejados:

Em **09/03/2009**, foi divulgada uma pesquisa realizada com os funcionários dos Bancos Alfa e Ômega para identificar a cultura organizacional a fim de determinar ações para que haja uma convergência cultural entre as duas organizações.

Pelo menos dois procedimentos geraram certa frustração. Primeiramente, não foi divulgado o resultado da pesquisa sob nenhum aspecto, nem mesmo quantos foram os respondentes do questionário ou sequer um apanhado de seu resultado. Em segundo lugar, pelo fato de a direção do Alfa ter utilizado práticas ideológicas citadas para tentar promover a integração dos funcionários dos dois bancos.

Essa preocupação em integrar os funcionários das duas empresas será o próximo fator analisado.

5º) Ações para o acolhimento dos funcionários do Banco Ômega – A convocação dos funcionários do Banco Alfa para atuarem como “agentes de integração”, com a criação desses papéis institucionalmente, pode ser interpretado como um acúmulo de funções, podendo caracterizar abuso cometido contra os funcionários, para impor-lhe tarefas que seriam, na verdade, institucionais.

Pedia-se: Procure ser um agente de integração.

Além disto, pode ter provocado interpretações e tensão psíquica no grupo de

funcionários que participaram diretamente na tarefa, contribuindo para a alteração dos valores e crenças desses funcionários e, conseqüentemente, mudando a cultura organizacional.

Explicitado estes fatores, pode-se então partir para a fase de entrevistas, de forma a verificar se causaram impacto sobre as pessoas e a cultura da organização, respondendo a pergunta desta pesquisa e atendendo a um de seus objetivos específicos.

7. APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS NAS ENTREVISTAS

Neste capítulo são apresentados os depoimentos dos respondentes, ressaltando-se que o pesquisador absteve-se de qualquer tipo de comentário a respeito. No APÊNDICE B são transcritos por completo as perguntas elaboradas e as respostas obtidas.

7.1 As Abordagens das Entrevistas

Os passos deste procedimento procuraram identificar primeiramente o sentimento que a notícia da incorporação causou aos funcionários da incorporadora: i) as expectativas geradas naqueles que irão compartilhar do mesmo espaço físico com funcionários da empresa incorporada; ii) as expectativas dos que se dispuseram a trabalhar nas instalações da empresa incorporada; iii) as transformações e mudanças que esses fatores causaram aos valores, normas, mitos, crenças, pressupostos, entre outros elementos da cultura organizacional da empresa durante o processo de incorporação.

No momento seguinte, ocupa-se da compreensão das mudanças ocorridas na cultura durante o processo de integração cultural: i) se houve uma diminuição do comprometimento dos funcionários da incorporadora durante o processo de migração entre dependências; ii) se em decorrência, as agências que iriam receber funcionários da incorporada, sofreram degradação do clima ambiental; iii) se, ainda em decorrência, houve perda de pessoas significativas para o processo de retenção e transmissão de conhecimento durante o ajustamento dos quadros de pessoal; iv) se houve dissonância entre as expectativas dos funcionários da incorporadora transferidos para as dependências da incorporada, e seus sentimentos logo após assumirem as funções no novo local de trabalho.

Assim, as seguintes questões foram levantadas com o intuito de proporcionar ao pesquisador as condições para a investigação e descobertas a serem analisadas:

- a) o impacto da comunicação da incorporação no banco Alfa;
- b) a principal estratégia de integração cultural utilizada pelo banco Alfa e os ajustes

mais importantes ao longo do processo;

- c) os efeitos da estratégia de integração cultural sobre as pessoas e a cultura organizacional;
- d) a preocupação do banco Alfa em integrar as pessoas;
- e) as principais mudanças culturais identificadas ao longo do processo.

As entrevistas realizadas nesta dissertação, tomaram por base o seguinte roteiro:

1º MOMENTO: quando da notícia da incorporação, em que a sociedade e os funcionários de ambas as empresas tomaram conhecimento da decisão, a partir daí interpretaram e fizeram diversas conjecturas e suposições;

1. Como você tomou conhecimento da incorporação do banco Ômega e QUAL o sentimento que a notícia da incorporação lhe causou?

2. QUAIS foram as suas expectativas e sentimentos ao ser informado de que iria compartilhar do mesmo espaço físico com funcionários do banco incorporado?

3. QUAIS foram suas expectativas e sentimentos ao se dispor a trabalhar nas instalações da empresa incorporada?

4. QUAIS transformações e mudanças esses fatores teriam causado aos valores, normas, mitos, crenças e pressupostos, entre outros elementos, da cultura organizacional da empresa?

2º MOMENTO: quando, no processo de fusão das empresas e das culturas, ocorreu a mudança de pessoas para outras dependências e iniciou-se o convívio com novos sistemas e normas, e uma série de ações promovidas pela alta direção, na busca do controle do processo como um todo.

5. Como você se sentiu ao receber a orientação formal da empresa para que “procure ser um agente de integração”?

6. Que tipo de sentimento suscitou as orientações do banco sobre “o que você deve e não deve fazer” com relação aos colegas do banco incorporado?

7. Você tomou conhecimento de todas essas orientações? Seguiu-as?

3º MOMENTO: fase de acomodação ou sedimentação, na qual a maior parte da transição foi realizada e as pessoas estão em processo de consolidação sobre “o jeito de fazer as coisas”.

8. Em seu ponto de vista, houve uma diminuição do comprometimento dos funcionários da incorporadora durante o processo de migração entre dependências?

9. Em decorrência, o clima organizacional das agências que receberam funcionários da incorporada sofreu algum tipo de perturbação?

10. Com a chegada desses funcionários houve pedidos de transferência de pessoal da incorporadora para outras dependências? Em caso positivo, essas transferências chegaram a representar perdas significativas ao processo de retenção e transmissão de conhecimentos durante o período de ajustamento dos quadros de pessoal?

11. Seu sentimento, ao assumir as funções na agência do banco incorporado, foi de que houve alguma dissonância entre as suas expectativas e a realidade encontrada?

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 8 – Roteiro de entrevistas

7.2 Planejamento das Entrevistas

A princípio as entrevistas foram elaboradas para ser realizadas nas agências do banco Alfa, em horário, duração e agenda negociados previamente com os entrevistados.

No entanto, a prática revelou-se outra, pois não foi possível ao pesquisador percorrer as agências envolvidas, devido à sua transferência para uma agência da cidade de Campinas.

Assim, optou-se por encaminhar as perguntas por mensagem eletrônica (*e-mail*); conversar com os entrevistados por telefone sobre o assunto, e deixá-los à vontade para responder às perguntas em horário e ambiente que lhes conviesse.

7.3 Dados sobre o Universo de Respondentes

Eis os dados detalhados dos participantes da entrevista, descritos no quadro 9 abaixo:

Entrevistado 1	Administrador de agência	Advindo do Alfa, trabalha no Ômega, sexo masculino, 50 anos, 24 anos de casa, pós-graduado, casado
Entrevistado 2		Advindo do Alfa, trabalha no Alfa, sexo masculino, 44 anos, 22 anos de casa, pós-graduado, casado
Entrevistado 3	Gerente de linha	Advindo do Alfa, trabalha no Alfa, sexo feminino, 45 anos, 6 anos de casa, pós-graduado, casada
Entrevistado 4		Advindo do Alfa, trabalha no Ômega, sexo feminino, 28 anos, 06 anos de casa, graduada, solteira
Entrevistado 5	Funcionário de nível operacional	Advindo do Alfa, trabalha no Ômega, sexo feminino, 34 anos, 6 anos de casa, graduada, solteira
Entrevistado 6		Advindo do Alfa, trabalha no Alfa, sexo feminino, 28 anos, 03 anos de casa, graduada, solteira
Entrevistado 7	Funcionário da área tática e estratégica	Advindo do Alfa, trabalha no Alfa, sexo feminino, 40 anos, 12 anos de de casa, pós-graduada, solteira
Entrevistado 8		Advindo do Alfa, trabalha no Alfa, sexo masculino, 31 anos, 10 anos de casa, pós-graduado, solteiro

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 9 – Características dos entrevistados

7.4 Relatos dos participantes e análise dos dados coletados nas entrevistas

Nesta seção são apresentados os trechos mais relevantes dos depoimentos dos entrevistados.

7.4.1 Relatos dos entrevistados

1º MOMENTO: quando da notícia da incorporação, em que a sociedade e os funcionários de ambas as empresas tomaram conhecimento da decisão, a partir daí

interpretaram e fizeram diversas conjecturas e suposições.

1. Como você tomou conhecimento da incorporação do banco Ômega e QUAL o sentimento que a notícia da incorporação lhe causou?

Entrevistado 1:

Por se tratar de uma fusão/incorporação, envolvendo empresas de grande porte e de grande importância no conjunto do sistema financeiro nacional, havia especulações e notícias que foram veiculadas pela imprensa. Nos boletins informativos internos das empresas incorporadora e incorporada, também foram veiculadas matérias sobre a incorporação.

O sentimento foi de satisfação e certeza que a incorporação traria benefícios para todas as partes envolvidas. A empresa incorporadora, de forma bastante assertiva, buscava fortalecer sua posição de mercado, seguindo uma tendência de fusões entre grandes instituições financeiras no mercado brasileiro.

Entrevistado 2:

Tomei conhecimento da incorporação em uma reunião de Administradores de Agências na cidade de São Paulo. Fiquei surpreso, pois não tinha nenhum conhecimento prévio sobre o assunto. Mas a sensação é que a Empresa onde trabalho estava, agora, podendo competir de igual para igual com seus concorrentes que vinham crescendo em função das fusões e incorporações realizadas nos últimos tempos.

Entrevistado 3:

Através de comunicado interno, foi dada ciência a todos os funcionários. No caso dos funcionários da empresa incorporadora, a sensação inicial é de tranquilidade,

pois sabemos que somos ferramentas importantes de disseminação da cultura e dos conhecimentos da empresa que assume.

Entrevistado 4:

A informação de que haveria a incorporação foi dada, inicialmente, pelo próprio banco que eu trabalho. Depois jornais e afins. O sentimento foi positivo, pois, uma vez que trabalhamos em um mercado mais que competitivo a forma de concorrência se igualou. Digo isso pelo fato de ser notória as fusões e incorporações de bancos dentro e fora do Brasil. A instituição na qual trabalho sempre foi no cliente por cliente via prospecção, no cenário atual não há como “competir” dessa forma. Tanto para o banco que incorporou como para o incorporado mais que competir esta seria uma forma de sobreviver no mercado.

Entrevistado 5:

Tomei conhecimento através da Agência de Notícias do Banco Alfa e, posteriormente, através da mídia.

Entrevistado 6:

Tomei conhecimento através de notícias internas do banco e também através dos meios de comunicação. Num primeiro momento o sentimento mais aguçado foi o de desconfiança por não saber ao certo como seria feita a incorporação e se realmente daria certo.

Entrevistado 7:

A notícia veio pelo próprio Alfa. O primeiro sentimento é de receio. Trabalhei na outra instituição e a achava muito “engessada”. Por outro lado, novas oportunidades

surgiriam.

Entrevistado 8:

Televisão e Internet. A notícia da incorporação causou surpresa e também expectativas positivas a respeito da expansão dos negócios, todavia com sentimento intuitivo e intrínseco que a potencialidade comercial da nova base de clientes poderia incrementar as metas orçamentárias.

2. QUAIS foram as suas expectativas e sentimentos ao ser informado de que iria compartilhar do mesmo espaço físico com funcionários do banco incorporado?

Entrevistado 1:

À princípio, a expectativa é que haveria um forte choque de culturas e que passaríamos por um período difícil de adaptação. Mas, em todos os níveis da empresa incorporadora, o sentimento era o de receber os funcionários da empresa incorporada da forma mais acolhedora possível, abrindo espaço para uma rápida integração.

Entrevistado 2:

Particularmente foram as melhores possíveis. Haveria a possibilidade de ensinar e aprender ao mesmo tempo as diferentes culturas das Empresas. Vislumbrei participar/trabalhar em uma empresa com perspectivas de crescimento melhores do que aquela do “passado” e que poderia garantir mais 200 anos de existência.

Entrevistado 3:

Há uma preocupação inicial de passar uma imagem positiva da empresa, e conseguir dissipar o possível desânimo e resistência dos funcionários mediante uma

nova forma de trabalho.

Entrevistado 4:

Uma vez que seríamos um mesmo banco, nada mais normal que compartilhar o mesmo espaço, isso faz parte de ser uma unidade. As expectativas foram de aprendizado, conhecimento e crescimento, uma vez que compartilhando se convive e vivencia as dificuldades, medos e conhecimentos já existentes.

Entrevistado 5:

Num primeiro momento, senti que teria que saber responder todas as perguntas do pessoal do Banco Ômega, pois era a única funcionária oriunda do Banco Alfa entre eles. Isso me causou um certo receio, pois me senti na obrigação de não falhar em momento algum.

Entrevistado 6:

Tanto a expectativa como os sentimentos foram sempre muito bons em relação ao compartilhamento do espaço físico com os funcionários incorporados. Sempre procurei tratá-los da melhor forma possível, pois eram como novos funcionários da minha empresa.

Entrevistado 7:

Preocupação. Pela ansiedade dos que estavam chegando, já com uma cultura formada e tendo que se adaptar a um novo modelo. Quanto aos funcionários do Alfa, fiquei preocupada com uma possível competição desnecessária, levando a sonegação de informações.

Entrevistado 8:

De corporativismo e boa recepção.

3. QUAIS foram suas expectativas e sentimentos ao se dispor a trabalhar nas instalações da empresa incorporada?

Entrevistado 1:

Ao me dispor a trabalhar nas instalações da empresa incorporada senti que aumentava o meu grau de responsabilidade, já que o sucesso do processo de migração (sistemas e rotinas) passava a depender em grande parte da minha atuação. Havia alguma ansiedade quanto a aceitação da minha presença pelos membros da empresa incorporada. No entanto, tinha a convicção que apesar do grande desafio e da complexidade das mudanças que ocorreriam, todos cresceríamos com esta experiência.

Entrevistado 2:

Continuei a trabalhar nas instalações da empresa incorporadora.

Entrevistado 3:

Expectativa de poder contribuir junto aos funcionários da empresa incorporada, para que a transição seja feita da forma mais tranqüila possível. Obter novas experiências.

Entrevistado 4:

As expectativas foram basicamente as mesmas de quando fui informada. No caso, passei a trabalhar em uma agência que era do banco incorporado e pra mim isso fez toda a diferença. Há muito é estudado o como o ser humano se adapta e se modifica para melhor se enquadrar, e em uma empresa não seria diferente. Possuindo seis anos de trabalho em um perfil banco, ao chegar a um, com perfil diferente, que

estava sendo incorporado senti diferenças tais como: culturais, formas de lidar com situações e perfil de público. Foi muito enriquecedor lidar, trabalhar e produzir frente a isto.

Entrevistado 5:

Minhas expectativas foram de ter uma oportunidade de mostrar o meu trabalho e conseguir ascender profissionalmente dentro da Instituição.

Entrevistado 6:

Sempre estive disposta a trabalhar nas instalações da agência incorporada, pois via a necessidade e dificuldade dos funcionários com o novo sistema e qualquer ajuda para eles era de grande valia.

Entrevistado 7:

Não cheguei a participar do processo de transição, pois mudei de agência pouco antes do início. Mas acho que não haveria problema. No início do processo, embora houvesse receio, a maior parte dos funcionários do banco incorporado mostrou boa vontade para aprender.

Entrevistado 8:

De adaptação e resignação à nova estrutura física e ao corpo funcional.

4. QUAIS transformações e mudanças esses fatores teriam causado aos valores, normas, mitos, crenças e pressupostos, entre outros elementos, da cultura organizacional da empresa?

Entrevistado 1:

Após o primeiro momento, onde todos tomaram conhecimento da decisão, e a partir daí interpretaram e fizeram diversas conjecturas e suposições, entraram em curso diversas mudanças e transformações que modificariam os valores, normas e crenças da cultura organizacional da empresa incorporadora. Eu diria que o resultado final da fusão foi na direção da manutenção daquilo que de melhor cada empresa possuía e pode contribuir para acrescentar à nova empresa que surgiu da incorporação. Um momento como este, é um momento único, onde cada membro das empresas teve a oportunidade de comparar e reavaliar seus valores, normas, crenças, pressupostos, e consolidar uma nova atitude, acrescentar novas crenças e aperfeiçoar seus valores, com objetivo de construir uma empresa melhor como resultado da incorporação.

Entrevistado 2:

Primeiramente acho que a empresa incorporadora precisava crescer para fazer frente aos concorrentes. Para mim ficou claro tratar-se, agora, de uma empresa com capacidade de crescimento e geração de resultados sem se esquecer de que o principal patrimônio são seus funcionários. Tivemos algumas mudanças, porém nada muito profundo. Toda mudança causa um certo desconforto. Muitas coisas ainda precisam mudar para que haja um crescimento consistente.

Entrevistado 3:

A empresa incorporadora acaba por trazer sua cultura organizacional para dentro daquela incorporada. De início, conta com um pouco de resistência dos funcionários, pois estes vêem os valores e cultura com os quais estavam acostumados, se extinguirem. Com o tempo, passam a utilizar o conhecimento adquirido como base para a nova experiência, deixam de comparar as práticas organizacionais de cada empresa, e ao aprenderem a da incorporadora, se sentem mais seguros.

Entrevistado 4:

Há uma máxima que diz: “não há como verdadeiramente transformar sem ser transformado, isso se resume a definição de afeto, verbo afetar”. Isso cabe ao incorporar, houve mudanças de normas tanto na parte de RH como para clientes externos para efetivação de atendimento. Mitos foram criados e desmembrados sem contar que a cultura mudou. Pois não é só o banco inicial agora é o banco que resultou e amadureceu de toda essa transformação. Especificar tais transformações seria limitá-las.

Entrevistado 5:

A Incorporação, em mim, não causou nenhuma mudança em meus valores, normas, mitos, crenças e pressupostos, pois fazia parte do Banco Incorporador, e não, Incorporado.

Entrevistado 6:

Tivemos que lidar com vários tipos de pessoas, àquelas que estavam dispostas a aceitar as mudanças e tinham muita vontade de aprender como também com pessoas mais intolerantes com o processo. Mas acredito que além da incorporação em si houve muita troca de informação entre os funcionários tanto da empresa incorporada como da incorporadora, pois as pessoas além de trabalharem no mesmo setor, terem problemas semelhantes, e tratarem dos mesmos assuntos também trouxeram uma bagagem de vida muito vasta, e sempre podemos tirar proveito de situações assim.

Entrevistado 7:

Acredito que com esta incorporação começamos a olhar o mundo de uma nova forma. Começamos a admitir que existem iguais no mercado. Nós sempre nos

julgamos um banco diferente, com uma cultura forte, com o corpo funcional muito unido, e concluímos que a instituição incorporada também tinha uma cultura forte e um corpo funcional muito unido. Teoricamente a instituição incorporada deveria ser adaptada a cultura do incorporado, mas o que vimos foi uma mescla de culturas e forma de atuação.

Entrevistado 8:

A incorporação trouxe mudanças de visão negocial e relacionamento com a base, e disposições normativas (ambiência digital, intranet e comunicação).

2º MOMENTO: quando, no processo de fusão das empresas e das culturas, ocorreu a mudança de pessoas para outras dependências e iniciou-se o convívio com novos sistemas e normas, e uma série de ações promovidas pela alta direção, na busca do controle do processo como um todo.

5. Como você se sentiu ao receber a orientação formal da empresa para que “procure ser um agente de integração”?

Entrevistado 1:

Percebi que por mais que se planejasse a adaptação e migração de sistemas e processos, só teríamos sucesso na incorporação se conseguíssemos integrar as equipes. O ponto central eram as pessoas. Ser um agente de integração seria um importante papel para permitir que a incorporação ocorresse de forma tranquila.

Entrevistado 2:

Recebi com tranqüilidade a orientação da empresa para ser um agente de

integração. É gratificante sentir que o recurso humano ainda faz diferença na empresa. Podem criar máquinas, sistemas avançados de tecnologia, mas o “homem” sempre fará a diferença. Acredito que, sempre que possível, devemos nos colocar no lugar da outra pessoa. Entender o momento pelo qual estão passando, suas dificuldades e principalmente seus anseios.

Entrevistado 3:

Com expectativas de aprendizado, e de ser um disseminador de conhecimentos adquiridos.

Entrevistado 4:

Não há como negar que ser parte do banco que está incorporando é muito mais “confortável” do que ser parte do “incorporado”. Isso nos faz ter um sentimento positivo em se esmerar para difundir o máximo de informações corretas possíveis, ou o meio de consegui-las.

Entrevistado 5:

Não tive problemas com isso, pois sempre procurei me relacionar bem com as pessoas, independentemente do local onde eu estivesse. Gosto de ajudar as pessoas e me sentir útil.

Entrevistado 6:

Senti-me muito bem, pois era perceptível a ansiedade dos funcionários da incorporada em aprender o sistema e conhecer os produtos.

Entrevistado 7:

De forma positiva. Foi uma oportunidade de exercitar a função de educadora, apresentando aos novos colegas o novo sistema e as novas normas, sem descartar a experiência de cada um; e a função de integradora, pois a adaptação da nova equipe deveria correr em um ambiente de respeito.

Entrevistado 8:

Suporte à base.

6. Que tipo de sentimento suscitou as orientações do banco sobre “o que você deve e não deve fazer” com relação aos colegas do banco incorporado?

Entrevistado 1:

Me pareceu que a alta direção da empresa incorporadora (banco), de forma correta, estava preocupada em evitar qualquer tipo de preconceito ou prejulgamento quanto às diferenças de perfil dos funcionários da empresa incorporadora e incorporada, e passou a orientar a relação com os novos colegas de forma a estabelecer um clima ideal para a integração. Em alguns momentos notamos que os colegas que chegavam passaram a ter um tratamento “privilegiado”, no sentido do cuidado e das atenções que a eles eram dedicados, passando a ser o foco das atenções dos nossos administradores. Mas em nenhum momento isto se tornou um problema, já que se estabeleceu um consenso que este era o único e melhor caminho para alcançarmos a perfeita união das equipes.

Entrevistado 2:

O sentimento suscitado foi o de padronização de procedimentos, respeito ao

próximo e integração entre as culturas das empresas o que culminaria com a prevalência da cultura da Empresa Incorporadora.

Entrevistado 3:

Confiança na organização da empresa, pois deve haver um padrão para os integradores.

Entrevistado 4:

As orientações foram bem objetivas. É sabido que a teoria nem sempre ampara a prática em sua totalidade, uma vez que não há como se prever todas as situações. Mas o fator humano foi essencial para o bom desenvolvimento da situação.

Entrevistado 5:

Não mudei em nada o meu tratamento no ambiente de trabalho. Trato as pessoas com profissionalismo.

Entrevistado 6:

Fomos muito bem orientados em sempre ajudar os novos funcionários em relação as suas dúvidas. E me despertou um sentimento muito bom, pois era clara a satisfação dos novos funcionários quando eles percebiam que podiam contar com a gente.

Entrevistado 7:

Desnecessário. Todos devem agir com bom senso e respeito.

Entrevistado 8:

Não houve.

7. Você tomou conhecimento de todas essas orientações? Seguiu-as?

Entrevistado 1:

Sim, tomei conhecimento das orientações e as segui, assim como todos os funcionários da empresa incorporadora, em todos os níveis.

Entrevistado 2:

Tomei conhecimento e segui todas as orientações da empresa. Existiram situações pontuais que não estavam previstas nos normativos, mas que foram resolvidas de forma compartilhada com o Administrador da outra Empresa/Dependência.

Entrevistado 3:

Sim, busquei conhecer as orientações. Segui todas aquelas que se adaptaram a realidade da agência na qual estava inserida.

Entrevistado 4:

Sim. Tomei conhecimento e segui as orientações, bem como as modificações posteriores no decorrer e finalização da incorporação (período o qual participei efetivamente)

Entrevistado 5:

Não tomei conhecimento de orientações sobre “o que deve ser feito e não deve ser feito”.

Entrevistado 6:

Sim, segui.

Entrevistado 7:

Não, pois não estou em agência madrinha e não recebi nenhum funcionário.

Entrevistado 8:

Sim. Sim, com adaptações ao contexto funcional e ambiência física.

3º MOMENTO: fase de acomodação ou sedimentação, na qual a maior parte da transição foi realizada e as pessoas estão em processo de consolidação sobre “o jeito de fazer as coisas”.

8. Em seu ponto de vista, houve uma diminuição do comprometimento dos funcionários da incorporadora durante o processo de migração entre dependências?

Entrevistado 1:

Não percebi diminuição do comprometimento dos funcionários. Acredito que todos

perceberam que o sucesso da incorporação era estratégico para manutenção da saúde financeira da empresa incorporadora. Era um projeto, um plano estratégico da alta direção da empresa que dependia de nós para dar certo.

Entrevistado 2:

Não. O comprometimento permaneceu igual ao período que antecedeu a incorporação.

Entrevistado 3:

Não. Após o início complicado da incorporação, os funcionários acabam se integrando, e se empenham em ajudar os colegas.

Entrevistado 4:

Sim. Algo até mesmo normal. Porque uma coisa é a idéia de difundir conhecimentos e ajudar sempre, outra é o dia-a-dia de metas e desafios que continuam junto com toda a mudança. Nas agências não foi especificado um único agente para tal tarefa as orientações foram feitas em meio ao atendimento. Era necessário que se continuasse com o trabalho do dia-a-dia junto com a função de “ajudar”. Há uma atitude natural de voltar os olhos novamente a própria rotina. Fato que tem que ser administrado da melhor forma possível, o que não deixa de ser um belo desafio.

Entrevistado 5:

A meu ver, houve muita dificuldade em muitos funcionários em conseguir assimilar a cultura e a forma de trabalhar do Banco Alfa. Não acredito em diminuição de comprometimento.

Entrevistado 6:

Não, todo momento a sensação que tive foi que sempre estavam empenhados em aprender e se familiarizar com o novo sistema.

Entrevistado 7:

De alguns sim, principalmente os que foram contra a incorporação e acreditam que a resistência pode reverter o processo. Porém, a maioria não perdeu o comprometimento, mas sim desconhece o processo.

Entrevistado 8:

Sim.

9. Em decorrência, o clima organizacional das agências que receberam funcionários da incorporada sofreu algum tipo de perturbação?

Entrevistado 1:

Houve um período em que os funcionários da empresa incorporada cumpriram um estágio prático nas dependências da empresa incorporadora. Eu diria que houve alguma perturbação no sentido de que as rotinas do dia a dia tinham de ser cumpridas a despeito da necessidade de passar todas as informações e conduzir o treinamento dos novos colegas. Mesmo com a sobrecarga não percebi nenhuma alteração significativa no clima organizacional. O empenho e atitudes dos novos colegas permitiram uma rápida adaptação.

Entrevistado 2:

Pelo que pude observar o clima organizacional das Agências que receberam funcionários da incorporada não sofreu perturbações, ao contrário, sei de muitas Agências que o clima organizacional melhorou depois da chegada de funcionários da incorporada.

Entrevistado 3:

Não. Os funcionários da incorporadora se adaptaram aos colegas vindos da incorporada.

Entrevistado 4:

Clima organizacional é um fator difícil de se analisar como um todo, uma vez que ele é construído em cada agência no nosso banco. No que verifiquei, em cada agência houve um tipo de impacto. Houve agências que aproveitaram o capital humano e conhecimentos pré-existentes ensinando e aprendendo mutuamente e, assim, obtendo um impacto positivo no seu clima organizacional e outras que não conseguiram administrar tão bem essa tarefa e, conseqüentemente, se desestruturaram um pouco nesse e em demais aspectos.

Entrevistado 5:

Sim, pois cada agência incorporada tinha uma agência “madrinha” que tinha que mandar seus funcionários para as agências incorporadas para serem multiplicadores de ensino. Na prática, não era o que acontecia, pois os funcionários das agências madrinhas acabavam fazendo o serviço e o atendimento nas agência migradas. Em contrapartida, as agências incorporadas enviavam seus funcionários para as agências incorporadoras para fazerem os treinamentos. Isso causou muito desgaste, pois além da correria do dia a dia, os funcionários tinham que dar conta de ensinar os funcionários egressos do banco incorporado.

Entrevistado 6:

Não, pois sempre procuramos dar toda assistência que o funcionário da incorporada precisava. E sempre estávamos à disposição para orientá-lo.

Entrevistado 7:

Não respondeu.

Entrevistado 8:

Não.

10. Com a chegada desses funcionários houve pedidos de transferência de pessoal da incorporadora para outras dependências? Em caso positivo, essas transferências chegaram a representar perdas significativas ao processo de retenção e transmissão de conhecimentos durante o período de ajustamento dos quadros de pessoal?

Entrevistado 1:

A empresa incorporadora motivada pela preocupação de facilitar a integração de culturas, estimulou a permuta de funcis [funcionários] entre dependências da empresa incorporada e incorporadora. Também foram nomeados para cargos comissionados (gerência média e gerência geral), funcionários da empresa incorporadora, de forma a também facilitar a integração de culturas.

Desta forma todos os movimentos foram na direção de não haver perdas ao processo de retenção e transmissão de conhecimentos durante o período de ajustamento dos quadros de pessoal.

Entrevistado 2:

Isto não ocorreu em minha dependência.

Entrevistado 3:

Não houve solicitações nesse sentido.

Entrevistado 4:

Como no Banco há um plano de carreiras, dificulta o fato de transferências desordenadas. A meu ver isso não impossibilita a retenção e transmissão de conhecimentos. Uma vez que o funcionário continua na instituição, há a possibilidade de comunicação das mais diferentes formas devido à tecnologia, basta “manter o contato”. Houve bastante mudança, até mesmo porque surgiram oportunidades. Ajustar o quadro de pessoal foi difícil por inúmeros fatores, mais pelo fato de reajustar as novas pessoas e cargos do que as informações em si

Entrevistado 5:

Na verdade, os próprios funcionários que eram das agências incorporadas não queriam ficar nelas. Houve muitas inconsistências, falhas e erros quando da junção dos dois sistemas bancários, o que ocasionou filas diárias e muitas reclamações por parte dos clientes.

Entrevistado 6:

Não.

Entrevistado 7:

Não respondeu.

Entrevistado 8:

Sim. Sim.

11. Seu sentimento, ao assumir as funções na agência do banco incorporado, foi de que houve alguma dissonância entre as suas expectativas e a realidade encontrada?

Entrevistado 1:

Ao assumir as funções na Agência do Banco incorporado sabia da responsabilidade em conduzir o processo de migração, e que seria um ponto de apoio para toda equipe. Mas também tive a grata surpresa de encontrar um grupo de funcionários altamente dedicados e comprometidos. Se houve alguma dissonância entre minhas expectativas e a realidade encontrada, foi unicamente no sentido de que a equipe já tinha um alto grau de maturidade. Isto permitiu superar as dificuldades da migração, e alcançar rapidamente um nível de conhecimento que lhes permitissem a qualificação adequada para desempenhar suas tarefas.

Entrevistado 2:

Não respondeu.

Entrevistado 3:

A única dissonância foi de se esperar que a incorporada tivesse um conhecimento maior do “como fazer”, após alguns meses de incorporação. A situação encontrada foi que os funcionários ainda tinham muitas dificuldades operacionais.

Entrevistado 4:

Não respondeu.

Entrevistado 5:

Não respondeu.

Entrevistado 6:

Não respondeu.

Entrevistado 7:

Não respondeu.

Entrevistado 8:

Sim. A transição da base funcional do banco incorporado foi rápida, e o tempo destinado necessário de treinamento na base incorporada poderia ter sido maior e mais amplo.

8. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS NAS ENTREVISTAS

Neste capítulo são analisados os trechos mais importantes das entrevistas, conforme constam do capítulo anterior. Novamente aqui, tem-se o cuidado de relacionar a análise ao momento específico do processo de integração já considerado.

8.1 Observações do Pesquisador sobre as Entrevistas

O procedimento de enviar as perguntas por e-mail revelou dois aspectos: por um lado, o entrevistado teve condições de reflexão em seu próprio tempo e espaço, o que resultou em respostas mais elaboradas e enxutas, com o cuidado e rigor de quem escreve. Por outro, não proporcionou a livre conversa e nem a possibilidade de interpretação dos sentimentos do entrevistado durante a entrevista.

8.2 Análise dos Depoimentos

Seguem as análises dos trechos destacados no capítulo 7 (7.4), na expectativa de que o quadro de percepções criado possa auxiliar no atendimento aos objetivos desta pesquisa.

8.2.1 Sobre o impacto da notícia da incorporação

De uma forma geral, a notícia da incorporação parece ter chegado aos entrevistados pelos meios de comunicação institucionais do banco Alfa. Um fato que chama a atenção é de que os administradores tiveram acesso as informações antecipadamente em suas “reuniões de administradores de agência”.

Os sentimentos expressos foram diversos: surpresa, satisfação, certeza, tranquilidade, expectativa positiva, receio, desconfiança, mas, de uma forma geral, foi gerado um impacto positivo. A esses sentimentos, acrescenta-se a informação de

como as pessoas tomaram conhecimento da incorporação, para assim, refletir um aspecto geral da cultura da organização.

Conforme já havia sido levantada por Santos (2005), por ser autoritária e hierarquizada, a estrutura não permite que a informação transite livremente pelos inúmeros níveis hierárquicos da organização o que, segundo a expressão de um dos entrevistados, é um privilégio dos “administradores gerais de agência”. Posteriormente é que os demais funcionários tomaram conhecimento.

Outro aspecto a ser citado é de que a maioria dos respondentes concordaram que o processo de incorporação de empresas faz parte do atual mercado bancário. Assim, pode-se concluir que tal visão, se não está sedimentada na cultura do banco incorporador, é forte pressuposto entre as pessoas que nele trabalham.

Corroborando a afirmação acima o fato de não haver nas respostas qualquer sentimento de indignação sobre a decisão do banco Alfa de incorporar o Ômega sem consultar previamente os membros do seu corpo funcional, pois as expressões de surpresa são seguidas de sentimentos positivos e de tranquilidade.

Este parece ser um aspecto da cultura organizacional que somente deverá apresentar sinais de mudança após o período histórico de acomodação, quando o mercado e as pessoas direta ou indiretamente envolvidas terão condições de avaliar se realmente “valeu a pena” incorporar outro banco.

8.2.2 A expectativa de convivência com funcionários do Ômega

As expectativas exaradas pelos entrevistados revelaram uma profusão de sentimentos, em sua maioria positivos. De uma forma geral, resumem a expectativa que os profissionais do incorporador viveram no momento da mudança, quer seja em ambiente próprio, quer seja em ambiente novo, com o novo e muitas vezes, desconhecido.

Mas revelam também uma disposição em conviver, trabalhar em conjunto, cooperar e ajudar, o que pode ser interpretado como um valor da empresa - o valor de

trabalhar em grupo - o que vem a confirmar a percepção de Santos (2005) sobre o ambiente de coleguismo, coletivismo e de união entre as pessoas, que parece ter sido transplantado para o ambiente da agência incorporada.

Apesar de algumas expectativas de um choque de culturas e a provável dificuldade de adaptação, os entrevistados não relataram qualquer problema sobre a convivência com as pessoas e a cultura do banco incorporado.

A preocupação inicial das pessoas do banco incorporador demonstrou-se muito mais em como receber e se comportar perante o novo, do que em se proteger de eventuais diferenças e confrontos.

8.2.3 A expectativa sobre o trabalho no espaço da empresa incorporada

Da mesma forma que no item anterior, não se percebe pelas respostas qualquer hostilidade ou preconceito quanto às pessoas e a cultura do banco incorporado, nem tão pouco, resistência à convivência em espaço diferente daquele em que os respondentes estão acostumados.

As demonstrações de ansiedade parecem estar atreladas muito mais à aprovação e à identidade dos indivíduos do Banco Alfa, do que pelo grupo do Ômega. Isso reafirma as hipóteses de Isabella e Flávio Vasconcelos (2002) sobre a necessidade de o indivíduo ter sua identidade e autonomia preservadas.

A palavra medo não foi proferida por nenhum entrevistado nessa fase, o que sucinta a hipótese de que, sendo as pessoas parte de uma empresa incorporadora, dela emprestam certa superioridade sobre as pessoas e principalmente sobre o espaço da incorporada.

Da fala de um dos entrevistados é possível vislumbrar o fetichismo existente sobre mudança. Transferir-se para as instalações da agência incorporada foi interpretado como *“uma oportunidade de mostrar o meu trabalho e conseguir ascender profissionalmente”*.

8.2.4 A percepção dos entrevistados sobre o impacto na cultura organizacional

A pergunta desta dissertação, feita diretamente aos entrevistados, não encontrou convergência de opiniões.

É provável que essa falta de consonância se deva a complexidade da pergunta, que para ser respondida, deve ser analisada em seus diversos componentes e suas relações, como intenta esta pesquisa. Essa é uma interpretação possível do impedimento dos respondentes em distinguir e analisar o impacto cultural da incorporação.

Outra hipótese é de que é muito cedo para se avaliar a consistência de tais mudanças, uma vez que o processo ainda está em curso. Ademais, pode-se também indagar se de fato ocorreram mudanças significativas.

Em não havendo tais alterações, pode-se supor ter havido uma imposição da cultura do incorporador sobre a empresa incorporada, sendo assim provável, que os reflexos do processo sobre a cultura final da empresa remanescente, tenham sido mínimos.

8.2.5 Sobre o papel como “agente de integração”

Iniciado o processo de integração propriamente dito, com a efetiva mudança de local de trabalho de funcionários tanto do banco incorporador quanto incorporado, foram postas à prova as expectativas e interpretações de cada uma das pessoas envolvidas diretamente no processo.

Evidenciou-se o comportamento cordato às orientações da empresa, pois os entrevistados agiram conforme solicitado pela direção, aparentemente, sem qualquer questionamento ou crítica à nova função de “agente de integração”.

Embora o acúmulo dessa função extra para a qual o profissional do mercado financeiro não estava a princípio preparado, pudesse provocar estresse, a tarefa foi assumida com naturalidade.

Elementos como “disseminador de conhecimentos”, “educadora” e outras falas utilizadas pelos agentes, revelam uma disposição em transmitir informação e conhecimento, que pode ser apontados como características da cultura da organização.

8.2.6 Os sentimentos sobre as determinações de o que se deve e o que não se deve fazer

Ao se depararem com esta questão, vários entrevistados interpretaram-na como uma simples descrição de procedimentos a serem seguidos o que, mais uma vez, pode parecer revelar o caráter autoritário e hierárquico da estrutura do banco Alfa.

Podendo ser encarado como política do “manda quem pode, obedece quem tem juízo”, as expressões dos que concordam com as orientações revelaram de fato, o valor humanístico presente no grupo, tendo sido interpretado como uma preocupação com as pessoas advindas do Ômega.

Uma parte dos respondentes, notadamente os administradores e os funcionários da área tática e estratégica, demonstraram certa racionalidade ao interpretarem a orientação como parte da estratégia de integração cultural.

Mais uma vez evidenciou-se neste item o clima de coleguismo, coletivismo e de união entre as pessoas, elemento da cultura organizacional do Alfa.

8.2.7 Sobre a aceitação das orientações de comportamento

É praticamente unânime a reação dos funcionários do Alfa em seguir as orientações, o que reforça o caráter institucional das medidas, interpretado como parte da estratégia de integração cultural e da preocupação com as pessoas do banco incorporado.

8.2.8 Sobre o comprometimento dos funcionários da incorporadora

Pelas respostas não foi possível identificar um padrão que pudesse explicar as diferentes percepções sobre a eventual mudança no comprometimento dos funcionários do Alfa, durante o processo de mudança de local de trabalho. Considerando-se que as adições cruzadas foram em sua maioria temporárias e que não ocorreram entre funcionários da área tática e estratégica, a única possibilidade imaginada pelo pesquisador é, sob a ótica das pessoas da área estratégica, houve queda no comprometimento dos funcionários do Alfa. Essa interpretação, provavelmente, advém do distanciamento entre a área estratégica e tática da operacional, fato que corrobora a estrutura hierarquizada do Banco Alfa.

Já sob a perspectiva das pessoas da área operacional, não foi constatada a queda de comprometimento dos funcionários do Alfa por ocasião das mudanças do local de trabalho.

Levando-se em consideração o fato de a mudança ter sido interpretada pelos funcionários da organização incorporadora como positiva, o que se pôde observar foi um aumento do comprometimento, já que essas pessoas acreditavam estar participando ativamente de um processo importante para a empresa.

8.2.9 O clima organizacional

De uma forma geral, com apenas uma exceção, não foi percebida pelas respostas, a ocorrência de alteração no clima organizacional em suas unidades, em função da chegada de funcionários da empresa incorporada.

Como reflexo da cultura organizacional, o clima pode ser um indicador de mudança cultural. No caso desta dissertação, não foram detectadas alterações significativas no clima, o que pode indicar que mesmo na fase de acomodação do processo, o impacto da mudança sobre a cultura organizacional da empresa incorporadora não foi significativo.

8.2.10 A perda de conhecimento com a saída de funcionários da incorporadora

Considerando-se que há uma relação direta entre a transmissão do conhecimento e a transmissão da cultura organizacional – “o jeito de fazer as coisas” – pode ser indicativo de impacto na cultura, a mudança na transmissão de conhecimento pós-integração cultural e após várias mudanças do quadro de pessoal.

Não foi percebido, mais uma vez pelos entrevistados, perda significativa no processo de retenção e transmissão desse conhecimento com a incorporação estudada.

8.2.11 A dissonância entre o esperado e o encontrado

Dos poucos que responderam a esta questão, foi possível perceber se os funcionários do Alfa sofreram algum desconforto psíquico com mudança para as instalações do banco Ômega, fosse ela definitiva ou temporária. Por exemplo, um dos respondentes se surpreendeu com a maturidade da cultura local.

Já em outro exemplo, o entrevistado 3 sentiu falta de conhecimento instrumental. Uma pista para essa interpretação pode ser a resposta do entrevistado 8, sobre o pouco tempo destinado ao treinamento: “e o tempo destinado necessário de treinamento na base incorporada poderia ter sido maior e mais amplo”.

Generalizando, o objetivo desta pergunta era encontrar nas pessoas um histórico de choque entre o esperado e o encontrado, que pudesse ter gerado resistência às mudanças e o decorrente desgaste de valores e crenças, alterando suas suposições básicas, o que não ocorreu.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação procurou sistematizar um estudo reflexivo sobre o processo de incorporação de um banco, sobre a estratégia na condução do processo, notadamente quanto aos aspectos culturais envolvidos no processo de integração. Propôs-se a investigação por meio de um estudo de caso de caráter etnográfico, a fim de identificar o possível impacto causado sobre a própria cultura organizacional do banco incorporador.

Acredita-se que a contribuição acadêmica deste trabalho tenha sido diminuir a escassez de produção acadêmica sobre o assunto, além de fortalecer as linhas de pesquisa de gestão com pessoas e comportamento organizacional, do grupo ao qual o pesquisador participa.

Acrescentem-se as contribuições práticas para o aperfeiçoamento das atividades profissionais do pesquisador, que ocupa um cargo na administração no incorporador.

Os objetivos estabelecidos foram alcançados e estão abaixo qualificados.

9.1 Os aspectos da cultura organizacional

Das observações realizadas, um elemento da cultura organizacional do banco Alfa que se evidenciou, foi a distancia de comunicação que separa as pessoas da área estratégica e tática das pessoas que trabalham na base operacional.

Distancia esta, que pode ser atribuída à estrutura hierarquizada e autoritária, se consideradas as determinações de comportamento citadas.

Porém, pode-se também interpretar tal posição dos indivíduos no cenário estudado, como fruto de uma política de recursos humanos funcional, onde a autonomia e a identidade dos indivíduos não são respeitadas e há uma relação de dominação.

Quando há orientações autoritárias de “o que se deve e o que não se deve fazer” em um momento de integração cultural, revela-se um exemplo da atitude positivista de

disseminar por meio de expressões, uma ideologia.

O objetivo seria conseguir o maior engajamento possível do pessoal em questões envolvendo a integração, o que pode ser constatado também, por exemplo, com frases conclamando a todos a participar do processo, pois “depende de todos o sucesso” ou os ideais heróicos de “vencer juntos os desafios” e o futuro incerto.

Os gestores do processo utilizaram esta estratégia para obter a necessária unicidade de pensamentos e atitudes, para a promoção do controle comportamental e da convergência cultural.

Esses gestores encontraram “campo arado” para desenvolver essa estratégia, pois outra característica da cultura organizacional do Alfa e do Ômega é o ambiente de coleguismo, coletivismo e de união entre as pessoas.

Prontamente as orientações foram interpretadas pelos funcionários do Alfa, como parte do processo de reestruturação do mercado bancário brasileiro, como melhor para as pessoas e para o ambiente e sucesso da empresa, daí, o pronto atendimento de todos às orientações.

No ambiente estudado, essas características ofereceram pouca resistência à mudança. Também, houve pouco espaço de diálogo e enriquecimento da subjetividade do indivíduo, o que alguns autores julgam como fundamental em processos de mudança organizacional.

O que poderia ter sido interpretado como “ab-uso” de mão-de-obra, por obrigar os funcionários a exercer funções para as quais não estavam qualificados, adicionando quantidade significativa de estresse pela característica da tarefa, na verdade foi um estímulo ao trabalho, pela quebra da rotina e pela possibilidade de compartilhar, com o novo colega, seus próprios valores.

Talvez a não utilização da pesquisa cultural empreendida pelo Banco Alfa, para aproveitamento das duas culturas, possa ser entendida como uma aculturação do banco incorporado, com as pessoas advindas deste, tendo que se adaptar à cultura do incorporador, mas esta afirmação não pode ser comprovada.

No processo de integração cultural, promover e preservar o sentido do trabalho e a individualidade do sujeito parece ser o melhor caminho a se trilhar, pois proporciona menor drenagem de energia e ao mesmo tempo, maior reorganização afetiva dos indivíduos, gerando sinergia e quem sabe, evitando perdas.

9.2 O impacto causado pela incorporação

Esse conjunto de dados permite várias considerações sobre o impacto causado pela incorporação do Banco Ômega nos funcionários e na cultura do Banco Alfa, nas agências estudadas.

a) Ampliou-se entre os funcionários do Banco Alfa, o valor da aquisição ou incorporação de outras empresas, como parte do processo capitalista de globalização e centralização de capital. O que era até então, um cenário externo à organização, passou a fazer parte de seu corpo e de sua dinâmica operacional, fortalecendo o conceito no grupo. Ressalte-se, novamente, que este aspecto da cultura organizacional somente se consolidará após o período histórico de acomodação;

b) Da participação direta dos funcionários no processo, construiu-se o valor da integração entre pessoas e a importância de uma ação consciente na busca deste objetivo. Se outrora essa integração se dava naturalmente, como parte do coleguismo e da união entre as pessoas, agora acontece de forma sistematizada, tendo se tornado parte do escopo de atuação de líderes e grupos de trabalho;

c) Decorrente do fato acima, outra mudança cultural observada é a diminuição do predomínio do autoritarismo e da hierarquia sobre as ações dos indivíduos que trabalham em agências. Convocados para ser agentes de integração, independente do cargo que ocupavam na estrutura hierárquica organizacional, estes funcionários desempenharam uma função independente, destituída de mecanismos de controle e que desenvolveu uma identidade e autonomias próprias, contribuindo para o aumento do sentido no trabalho e a mudança das relações pessoais.

Como consta da introdução, não é objetivo deste trabalho criticar os processos

planejados e desenvolvidos pelo banco Alfa, assim como, identificar se o processo de fusão está ocorrendo de forma correta ou produtiva, mas pode-se notar que os impactos e as mudanças decorrentes, contribuíram para a revisão de alguns valores, normas, mitos, crenças e pressupostos.

Acredita-se ter respondido assim, a questão proposta por esta dissertação, sobre os impactos da incorporação sobre os funcionários e sobre a própria cultura organizacional do banco incorporador.

Dos vários pressupostos levantados, em sua maioria estão presentes na interpretação das realidades organizacionais e confirmados na análise dos dados, guardando com estes coesão e relação direta.

Da teoria utilizada para sustentar a pesquisa, as definições e conceitos foram utilizados durante toda a pesquisa de campo e com algumas exceções, encontraram correspondência.

9.3 Limitações da pesquisa

Este estudo limitou-se a avaliar o impacto causado pela incorporação empresarial sob a ótica das pessoas e da cultura organizacional do incorporador. Assim, não foi possível identificar a totalidade de percepções e transformações ocorridas com todas as pessoas envolvidas no processo.

Por ser um estudo de caso, calcado em observação direta do ambiente onde o pesquisador tinha acesso e na entrevista das pessoas que ali trabalhavam, limitou-se também a esse universo específico, não sendo possível generalizar os resultados para toda a organização.

No mais, o fato do pesquisador fazer parte do objeto estudado, não foi possível a sua total desvinculação pessoal na análise dos resultados, muito embora estes devam ser considerados como fruto do empenho de articular ideias, supor relações, descrever e interpretar realidades, com devido distanciamento do foco e busca da imparcialidade necessária.

Além destas limitações, destaca-se ainda a ausência de padronização do método etnográfico, muito embora não acarrete, conforme a literatura, falta de credibilidade nas descobertas.

9.4 Recomendações para futuras pesquisas

Uma nova possibilidade de estudo de processos de incorporação empresarial se apresenta sob a ótica do incorporado, avaliando os impactos sobre as pessoas e a organização adquirida, como forma de subsidiar o planejamento do processo de integração e até, ajudar a decidir sobre incorporações.

Os desdobramentos possíveis são a comparação com outros casos da espécie, buscando estabelecer relações e descobrindo outros aspectos aqui não revelados e o teste de hipóteses levantadas, como por exemplo, o empréstimo que os funcionários tomam da superioridade da empresa, como forma de atuação junto aos funcionários da empresa incorporada.

REFERÊNCIAS

- AKTOUF O. *O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas*. In: *O indivíduo na organização, v.2: dimensões esquecidas*. Ofélia de Lanna Sette Torres (org.). Tradução e adaptação Arakey Martins Rodrigues de L'individu dans l'organisation/direção de Jean-François Chanlat. 3ª ed – São Paulo: Atlas, 1994.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J. A. *Usos e Abusos dos Estudos de Caso* (<http://www.unemat-et.br>). Acesso em 5/jul./2010.
- AMARAL, C. G. *Estratégias jurídicas como instrumento de vantagem competitiva – a experiência da privatização do BANESPA – Banco do Estado de São Paulo*. Dissertação (mestrado profissional) – Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração, Salvador, 2008.
- ANTUNES, R. *Os sentidos do trabalho – Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. 3ª edição. São Paulo: Boitempo Editorial, 2000.
- ASTLEY G.; VAN DE VEN, A.H. Debates e Perspectivas Centrais da Teoria das Organizações. *RAE Clássicos*, São Paulo, v. 45, nº 2, p. 52-73, abr./jun. 2005.
- BARBOSA, L. (Coord.) *Cultura e diferença nas organizações: reflexões sobre nós e os outros*. São Paulo: Atlas, 2009.
- _____; VELOSO L. *A cultura do outro: interculturalidade e dialogia nas empresas* in BARBOSA, L. (Coord.) *Cultura e diferença nas organizações: reflexões sobre nós e os outros*. São Paulo: Atlas, 2009.
- BARON, V. Desafios para integrar empresas com culturas diferentes. *HSM On line*, (<http://br.hsmglobal.com>). Acesso em 30 junho 2010
- BERGAMINI, C. W. *Psicologia aplicada à administração de empresas – Psicologia do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Atlas, 2008.
- BERTERO, C. O. *Cultura Organizacional e Instrumentalização do poder*. In *Cultura e Poder nas Organizações*. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1996.
- BOGDAN, R.; BIKLEN, S. *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora, 1994.
- CAMPBELL, J. *O poder do mito*. Entrevista com Bill Moyers; org. Betty Sue Flowers; trad. Carlos Felipe Moisés – São Paulo: Palas Athena, 1990.
- CARVALHO, J. L. F. S.; MORENO, R. *Valores Organizacionais e Valor Financeiro - Gestão Integrada da Transformação Cultural em Fusões e Aquisições Corporativas*. Primeiro Encontro Nacional de Finanças da Sociedade Brasileira de Finanças, 2001.
- CHIZZOTTI, A. *Pesquisas em Ciências humanas e sociais*. São Paulo: Cortez, 1991.

DAFT, R. L. e WEICK, K. E. Por um modelo de organização concebido como um sistema interpretativo. *ERA*, São Paulo, vol. 45, nº. 4, p. 76-86, out./dez. 2005.

DAMATTA, R. *A casa e a rua*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

DAVEL, E.; VERGARA, S.C. (organ.). *Gestão com pessoas e subjetividade*. – São Paulo: Atlas, 2001.

DI MAGGIO, P. G.; POWELL, W. A gaiola de ferro revisitada: Isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. *RAE*, São Paulo, v. 45, nº. 2, p.74-89, abr./jun. 2005.

DOMINGUES, J. L. *O Cotidiano da Escola de 1o Grau: O Sonho e a Realidade*. Goiânia: EDUC, 1988.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. *et al. Cultura e Poder nas Organizações*. 2ª edição. 13ª Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2009.

FREIRE, P. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e terra, 1996 (Coleção Leitura).

FREITAS, M.E. *Cultura organizacional: evolução e crítica*. São Paulo: Cengage Learning, 2008. Coleção Debates em Administração I.F.G. Vasconcellos e F.C.Vasconcelos (Coord.).

FUSÕES e aquisições batem recorde até junho. *Valor Econômico*, São Paulo, p.13, 28 jul.2010.

GIL, A. C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 1999.

HIRSCH, F. J. *Globalização e a Precarização do Trabalho: Leitura através da categoria profissional dos bancários*. Dissertação de mestrado – Universidade Metodista de Piracicaba, 2009.

HOFSTEDE, G. *Cultures's consequences: international differences in work-related values*. Berverly Hills: Sage, 1980.

HOMEM, I.D.; OLTRAMARI, A.P; BESSI, V.G. A Gestão de Pessoas e seus Mecanismos de Sedução em um Processo de Aquisição. *RAC*, Curitiba, v. 13, n. 2, art. 3, p. 210-227, Abr./Jun. 2009.

JAEGER, W. *Paidéia: A formação do homem grego*; trad. Artur M.Parreira – 4ª ed. – São Paulo: Martins Fontes, 2001.

JOHANN, S. L. *Gestão da Cultura Corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional*. São Paulo: Saraiva, 2004.

JOLY, A. *Alteridade: ser executivo no exterior*. In *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. TORRES, O.L.S. (org.) Trad: Arakey Martins Rodrigues de L'individu dans l'organisation/direção de Jean-François Chanlat – 3ª ed. – São Paulo: Atlas, 1996.

JÚNIOR, P.J. Um texto, múltiplas interpretações: Antropologia Hermenêutica e cultura Organizacional. *RAE*, São Paulo, v. 42, nº. 4, p. 72-83, out./nov./dez 2002.

MAIR, J. *Chega de oba-oba*, apud FREITAS, M.E. *Cultura organizacional: evolução e crítica*. São Paulo: Cengage Learning, 2008. Coleção Debates em Administração I.F.G. Vasconcellos e F.C.Vasconcelos (Coord.).

MALHOTRA, N. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. e Alfredo Alves de Farias. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARQUES, M. *A entrevista etnográfica e semi-estruturada*. Em agosto 1996. (<http://designinterativo.blogspot.com/2006/08/entrevista-etnografica-e-semi.html>). Acesso: 24 outubro 2010.

MATTAR, F.N. *Pesquisa de Marketing*. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2000.

MERTON, R. K. *Sociologia. Teoria e Estrutura*. Trad. Miguel Maillat. São Paulo: Editora Mestre Jou, 1970.

MORGAN, G. *A Criação da Realidade Social: As Organizações Vistas Como Culturas*, in *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, E. *Os sete saberes necessários à educação do futuro*. Trad: Catarina Eleonora F.da Silva e Jeanne Sawaya; revisão técnica de Edgard de Assis Carvalho. 10ª edição. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2005.

NASSAR, P.; FIGUEIREDO, R. *O que é comunicação empresarial*. 7ª edição. São Paulo: Brasiliense, 2000. v. 01.

NOVAES NETTO, A.F. *Reflexões sobre estudos organizacionais e o papel das pessoas*. Texto não publicado. UNIMEP, Piracicaba, 2009.

OLIVEIRA, O.V.; FORTE, S.H.A.C.; ARAGÃO, L.A. Fusões e Aquisições sob a perspectiva da Vantagem Competitiva: o caso da Perdigão Agroindustrial S.A. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo, v. 9, nº 24, p. 91-108, maio-agosto 2007.

PEREIRA, M.A.S. *Fusões e Aquisições: Um Estudo em uma Empresa Nacional do Setor Energético*. Dissertação de Mestrado – Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2007.

PETTIGREW, A. M. *A cultura das organizações é administrável?* In FLEURY e FISCHER, Maria Tereza Leme e Rosa Maria et al. *Cultura e Poder nas Organizações*. 2ª edição. 13ª Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2009.

PINO, A. *As marcas do humano: Às origens da constituição cultural da criança na perspectiva de Lev S. Vigotski*. São Paulo: Cortez, 2005.

SAMPIERI, H. R.; COLLADO, F. C.; LUCIO, B. P. *Metodologia de Pesquisa*. 3ª Edição. Trad.: Fátima Conceição Murad, Melissa Kassner, Sheila Clara Dystyler Ladeira. São Paulo: Mc Graw Hill, 2006.

SANTOS, F. F. F. *Características da Cultura Organizacional sob a Óptica da Cultura Nacional: Estudo Etnográfico no Banco do Brasil S.A.* Dissertação de Mestrado da FEA USP. São Paulo, 2005.

SCHEIN, E. *Cultura Organizacional e Liderança*. Tradução Ailton Bomfim Brandão; revisão técnica Humberto Mariotti – São Paulo: Atlas, 2009.

SEGNINI, L. R. P. Reestruturação nos Bancos no Brasil: Desemprego, Subcontratação e Intensificação do Trabalho. In *Educação & Sociedade*. Campinas, v. 20, nº67, ago. 1999.

SELLTIZ, C. *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. Trad. Dante Moreira Leite. São Paulo: Herder, 1988.

SELZNICK, P. *Leadership in Administration*. New York: Harper & Row, 1957.

SILVA, L. P. e FADUL, E. M. C. Cultura Organizacional em Organização Pública: as Bases da Mudança Organizacional a Partir da Reforma Gerencial. In *SEGeT Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGeT)*, 2007. <http://www.aedb.br/seget/artigos>, acesso em 20 junho 2010.

STAKE. R. E. *Case studies*. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (ed.) *Handbook of qualitative research*. London: Sage, 2000. p. 435-454.

TANURE, B.; CANÇADO, V.L. Relacionando o motivo da aquisição com diferentes processos de integração cultural. In *E & G Economia e Gestão*, Belo Horizonte, v. 4, nº 8, p. 25-48, dez. 2004.

VASCONCELOS, I.F.G.; VASCONCELOS, F.C. Gestão de Recursos Humanos e identidade social: um estudo crítico. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.42, nº1, p. 64-78, jan./mar. 2002.

VERGARA, S.C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2004.

WICKERT, T. A. Ética da Alteridade em Lévinas. *Filosofia Ciência e Vida*, Blumenau, nº20, p. 52-63, jan. 2008.

YIN, R.K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Trad: Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANELLI, J.C. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. *Estudos de Psicologia*, Florianópolis, 7 (número especial), p. 79-88, jan. 2002.

APÊNDICE A – Registros e anotações de observações participantes

Estudos descritivos

Observações qualitativas

Data inicial: setembro de 2008

Data final: outubro de 2010

Local: Agências dos Bancos Alfa e Ômega em Campinas e Paulínia

Observador: José Arnaldo Silveira Dias

Ao longo o processo, o pesquisador fez anotações e registros ora apresentados e que irão subsidiar o trabalho de dissertação.

Etapa 1 - Comunicação da aquisição do Banco Ômega

Tomei conhecimento da incorporação do Banco Ômega em reunião com todos os administradores do interior do estado de São Paulo, **em setembro de 2008**. Na ocasião, o Vice Presidente de Gestão de Pessoas e Relações com Funcionários e Responsabilidade Sócio Ambiental, um exímio contador de estórias, “contou-nos” como havia sido tomada a decisão de aquisição do banco.

Segundo ele, tratava-se de uma decisão política e pessoal do Presidente da República, muito seu amigo, desde os tempos do sertão de Pernambuco.

O raciocínio seria o seguinte: preocupado com a repercussão negativa à imagem de solidez e estabilidade com a economia do país, que a compra de ativos ruins pelo poder público poderia causar em épocas de crise mundial e “quebradeira” generalizada de bancos pelo mundo, o presidente lança a idéia de compra/incorporação do Banco Ômega por outro banco para-estatal, de forma que não ficasse configurada tal instabilidade econômica ao mercado, ao mesmo tempo

em que agradaria a opinião pública, por não vender um banco do estado de São Paulo a um banco privado, atitude muito praticada e criticada pelo governo anterior ao atual, com a pecha de neoliberal.

Tornado oficialmente público em **22/12/2008**, causou uma série de sentimentos e observações pelo público, mas de uma forma geral, causou o impacto desejado pelo governo brasileiro. O mercado reagiu como uma aquisição positiva, refletindo as palavras do Presidente que chamou a crise financeira internacional de “uma marolinha” ao chegar ao Brasil e não houve contestações quanto à transferência do controle da estatal estadual para uma empresa para-estatal (economia mista) de controle da união.

É importante ressaltar aqui que naquele momento, o Banco Alfa já vinha incorporando outros bancos estaduais do país e essa “compra” representou mais uma conquista de seu portfólio de aquisições. Tanto que em **27/01/2009**, um pouco mais de um mês após o anúncio oficial, o Banco Alfa já disponibilizava em sua *intranet* um *host site* somente para tratar dessa e outras aquisições/incorporações em andamento, a fim de divulgar e manter seus funcionários bem informados sobre o processo, denotando um esforço pela transparência nessas relações.

Já na primeira página desse sítio, liam-se frases que denotavam a preocupação com a interação entre as pessoas dos dois bancos como: *“uma melhor interação com funcionários do Banco Ômega”*; *“O sucesso deste processo depende de todos”*; *“contamos com todos”* etc.

Nas demais páginas, encontramos outros exemplos do discurso institucional:

Ultrapassados – com enorme sucesso – todos esses anos, é hora de olhar em frente vislumbrando os desafios dos próximos dois séculos. E o amanhã desses novos tempos já começou, com as incorporações e as aquisições (sítio da intranet do Banco Alfa, 2009).

Em seguida, havia vários apelos aos funcionários do Banco Alfa para que recebessem bem aos novos colegas, lembrando que cada um trazia uma bagagem de vida, uma história profissional e uma carga emocional inerentes ao período de transição.

Neste ponto lembramos das palavras de Davel e Vergara (2001, p.50):

Se a linguagem é o veículo privilegiado da subjetividade, a vida psíquica é seu fundamento. O ser humano, ser de desejo e de pulsão, como define a psicanálise, é dotado de uma vida interior, fruto de sua história pessoal e social.

Pedia-se: “Procure ser um agente de integração”.

E mais: Orientações – O que você deve e não deve fazer!

- *Quando tiver contato com funcionários do Banco Ômega aproveite para entusiasamá-los em relação ao processo de aquisição (...) sempre que possível enalteça as características da nossa empresa (...) seja receptivo e aberto”.*

- *Demonstre sua satisfação em receber os novos colegas.*

- *Não estimule conversas que incentivem comparações entre o Banco Alfa e o Ômega.*

- *Nunca faça brincadeiras e “piadas” sobre o processo ou sobre o Banco Ômega (sitio do banco da intranet, 2009).*

Em **09/03/2009**, foi divulgada uma pesquisa realizada com os funcionários dos Bancos Alfa e Ômega para identificar a cultura organizacional a fim de determinar ações para que haja uma convergência cultural entre as duas organizações.

“A partir dos resultados obtidos, Alfa e Ômega passarão a trabalhar sob uma mesma perspectiva, após a integração.”

A pesquisa foi contratada junto à consultoria Accenture (<http://www.accenture.com/Countries/Brazil/default.htm>) e ficou disponível inicialmente por duas semanas, prorrogada posteriormente, pois mais uma semana, através de um *link* na *intranet* corporativa dos dois bancos e foi respondida de forma voluntária.

A pesquisa foi dividida em três seções: a primeira seção continha 162 perguntas do tipo “Concordo totalmente” a “Discordo totalmente”; a segunda seção, com respostas

abertas e curtas, e na terceira sessão com perguntas sobre questões demográficas.

A partir de **12/03/2009**, iniciou-se na TV uma campanha em todo o Estado de São Paulo com o objetivo de atingir diretamente aos clientes do Banco Ômega esclarecendo-lhes que com a integração dos dois bancos, sua conta, cartão e senha continuavam sendo os mesmos. A campanha contou com artista brasileira de renome internacional, que “emprestava” um caráter de seriedade e prestígio ao comercial e conseqüentemente, ao assunto.

Começava a ser exibida, lado a lado, as marcas dos dois bancos.

Um dia antes, foi anunciado o nome de um funcionário de carreira do Banco Alfa para presidência do Banco Ômega até a conclusão da incorporação e com ele toda uma nova diretoria para o Banco Ômega. De um total de dez diretores, seis eram do banco incorporador, representando maioria no conselho que tomaria as decisões executivas a partir de então.

Na mesma data, o Banco Central do Brasil autorizou a prorrogação do cumprimento dos prazos contratuais da integração, pois o controlador do Banco do Ômega ainda mantinha pendente a assinatura de contratos de folha de pagamento de servidores de alguns órgãos públicos estaduais.

Em **16/03/2009**, o Banco Alfa pagou ao controlador do Banco Ômega, R\$ 310.930.785,76 referentes à primeira parcela pela aquisição do controle acionário do banco, tornando-se efetivamente seu controlador.

No dia seguinte, o Banco Alfa emitiu comunicado aos funcionários, informando que o Banco Ômega passara a integrar o conglomerado do Banco Alfa como empresa controlada e que *“naquele primeiro momento, não incorporaria agências, funcionários ou clientes, seguindo caminhos paralelos e ao longo desse caminho ocorreria a incorporação gradativa desses ativos”*.

Etapa 2 – A mudança da presidência e da estrutura do Banco Alfa

Em meados de **abril de 2009**, circulou uma série de rumores sobre a saída do

presidente do Banco Alfa, pois o controlador (União) não estava satisfeito com a política de juros praticada.

Apesar de a imprensa anunciar que os bancos brasileiros seriam uma exceção em meio a crise da economia mundial como exemplo de segurança, esta mesma imprensa anunciava que apesar do corte nas taxas de juros pelo Banco Central Brasileiro, estas não estariam sendo repassadas para os clientes, “alimentando a discussão sobre os altos lucros dos bancos com seus *spreads*” (O Estado de São Paulo, **20/03/2009**).

Logo na primeira semana de abril de 2009, os rumores se confirmaram e um novo presidente assumiu a direção do Banco Alfa. Sua missão era de baixar as taxas de juros aos clientes e, assim, colaborar com o fomento da economia e com os planos do governo brasileiro para enfrentar a crise mundial.

Concentrado nas linhas de crédito de menor risco ou nas de consumo direto (financiamento de eletrodomésticos e veículos), a queda atingiu patamares 31% menores, cedendo às pressões do governo federal.

Em continuidade, seguiram-se reformulações nos mais altos escalões do Banco Alfa, com a troca de Vice-Presidente, Diretores, Superintendentes e Gerentes Regionais demonstrando claramente uma grande mudança de direção e composição política do banco.

Faz-se um apêndice aqui para ressaltar a saída por aposentadoria, daquele vice-presidente que anunciara a compra do Banco Ômega em 2008, com uma carta de despedida poética e sentimental, que humanizou e, ao mesmo tempo, ilustrou o período.

Alteraram-se também as estruturas funcionais das unidades estratégicas, reforçando a linha direta de ligação entre Superintendentes Estaduais com a Diretoria de Distribuição, na figura de um Gerente Executivo específico para um grupamento estratégico de estados.

Era o início de uma nova divisão que iria dar origem a divisão final e importantíssima que ocorreria no final de 2009, período do início da incorporação definitiva do Banco

Ômega.

Paralelamente, o novo presidente, funcionário de carreira que começou como menor aprendiz no interior do Estado de São Paulo, usou de seu carisma para iniciar ações de aproximação da base de funcionários de todo o país, com conversas *on-line* através de *chat* na *intranet* corporativa, mensagens de cunho pessoal, com exibição de sentimentos e valores pessoais e outras ações que poderiam ser interpretadas como populistas, mas que de uma forma geral, atingiram seu objetivo.

Conquistados por essa sedução, os líderes de equipes (Gerentes Gerais de Agências, Executivos, Superintendentes e Gerentes de Linha) com mais tempo de casa e com características semelhantes às do novo presidente, sentiram-se motivados e com sentimento de pertença.

Um deles declarou: *“um trecho de sua mensagem, em especial, fez com que eu vibrasse:...fazer o que precisa ser feito, sem perda de tempo...”*.

Era comum um funcionário, que também foi menor aprendiz, referir-se como um “presidenciável”, demonstrando claramente um estreitamento na distância da visão dos funcionários entre o topo (presidência) e a base (escriturário), fazendo-os sentirem-se mais pertos do topo, mesmo havendo mais de cinco, seis níveis hierárquicos entre estes e a posição da presidência.

Na mesma época, diversas publicações aconteceram na imprensa mundial ressaltando e valorizando o desempenho do Banco Alfa, como a revista Forbes, que divulgou uma pesquisa que avaliava a reputação de 200 das maiores empresas do mundo. O Banco Alfa era o único banco brasileiro a constar da lista dos melhores em reputação mundial.

Tais fatos, juntos, contribuíram para um momento de grande renascimento do sentimento de orgulho e reconhecimento da empresa, fazendo com que a auto-estima pela identificação com a empresa fosse resgatada.

Etapa 3 - A mudança da presidência do Banco Ômega e o processo de

integração dos bancos

Em **18/06/2009**, o Banco Alfa divulga ao mercado a troca do Presidente do Banco Ômega, que renunciara. Conforme anunciado, o novo presidente, profissional de renome no mercado com atuação como primeiro executivo em diversas empresas estatais e privadas, deveria dar continuidade ao processo de integração do Banco Ômega ao Banco Alfa.

Na mesma época, continuavam as ações para resgatar a estima e a imagem do Banco Alfa como um banco que emprestava orgulho e sentimento de pertença a seus funcionários, com declarações de Diretores, Vice Presidentes e outras pessoas do quadro de executivos do banco.

O próprio vice-presidente de Gestão de Pessoas, em **09/07/2009**, chegou a declarar: *“realmente, ser funcionário do Banco Alfa, hoje, parece ser bem mais interessante do que antes”*, atribuindo ao que chama de cinco questões básicas como plenamente atendidas e com vantagens pela empresa: tradição, pacote de benefícios, possibilidade de ascensão, rotatividade de empregados e perspectivas de mercado.

Em **14/07/2009**, aconteceu o primeiro Seminário de Integração Banco Alfa-Banco Ômega, para gestores do Banco Ômega, promovido pelo Banco Alfa. Nesses encontros foram discutidas as políticas de pessoal, as dinâmicas de gestão e os instrumentos de controle e gerenciamento de resultados.

Ocorreu em **20/07/2009**, Encontro de Superintendentes do Banco Alfa em Brasília DF, fato que será lembrado historicamente. Na ocasião, compareceram o Presidente da República e sua esposa e, ao Presidente, foi entregue o título de funcionário honorário do Banco Alfa, juntamente com um crachá de funcionário.

Em **13/08/2009** Banco Alfa divulgou carta do presidente do banco anunciando a retomada do primeiro lugar em volume de ativos no mercado financeiro nacional, voltando a ser o maior banco do país e além do agradecimento pela “conquista”, apresentou a seguinte frase: “Agora é a hora de manter a determinação e o **orgulho** de ser funcionário desta Casa e continuar focado na expansão dos negócios” (grifo nosso).

Ainda em um movimento de estreitamento de relações com as pessoas, o presidente do Banco Alfa abriu, em **24/09/2009** um, de uma série de Seminários de Comunicação, num movimento institucional que se estendeu por todo o país.

Nessa oportunidade, citando a Campanha Publicitária então veiculada sobre o banco, afirmou que esta: *“resgatava o sentimento de sermos brasileiros com muito orgulho e acreditarmos no País. Esse sentimento de pertencimento faz parte também dos valores e da cultura organizacional do Banco Alfa”*.

Na mesma data, os informativos internos anunciavam: *“O Banco Alfa e o Banco Ômega estão juntos no Salão Imobiliários de São Paulo 2009 (SISP)”*. Este foi o primeiro evento de grande porte com atuação promocional conjunta dos dois bancos, na época ainda em processo de integração.

Em **28/09/2009**, o Banco Alfa recebeu o prêmio Época de Mudanças Climáticas 2009, o que evidencia a responsabilidade da empresa com as questões relacionadas às mudanças climáticas. Tal prêmio foi amplamente noticiado em toda a empresa servindo como mote para enaltecer o orgulho dos funcionários por trabalhar em empresa ganhadora de tal prêmio.

Etapa 4 – As providências efetivas para a mudança

A partir de **29/09/2009**, iniciaram-se as primeiras ações efetivas para a definitiva absorção do quadro de funcionários e demais “ativos” do Banco Ômega, como foi chamado em março de 2009.

Tratava-se da eleição das Agências “Madrinhas” que iriam trabalhar auxiliando na capacitação dos funcionários do Banco Ômega, na assessoria no processo de transição tecnológica e material dessas Agências e até mesmo atendendo eventuais clientes que as procurassem para esclarecer dúvidas.

As agências madrinhas deveriam por sua vez, indicar um funcionário(a) de seu quadro para ser padrinho/madrinha dos colegas do Banco Ômega e esse funcionário deveria ter como perfil mínimo:

- ser receptivo;
- ser comunicativo;
- ter conhecimento técnico sobre os principais sistemas administrativos e negociais do Banco Alfa;
- preferencialmente pertencer ao quadro de educadores corporativos.

O papel da Agência madrinha foi assim atribuído:

- orientar os colegas oriundos do Banco Ômega;
- zelar pelo cumprimento do Plano de Estágio;
- ser um Agente de Comunicação;
- ser um Agente de Integração;
- ser um Ponto de Apoio às Agências do Banco Ômega.

Foi divulgada a estratégia de estágio do funcionário do Banco Ômega na Agência Madrinha: tempo de treinamento, material didático e cronograma de atuação.

Neste momento percebia-se que as ações citadas e que ocorriam simultaneamente, não eram simplesmente de integração e revalorização interna do Banco Alfa para seus funcionários, mas também, visavam preparar o Banco Alfa para a integração que se desenhara com o Banco Ômega e a convergência de sentimentos e comportamentos para um desenho ideal pós integração.

Os papéis do Agente de Comunicação, por exemplo, estavam diretamente vinculados aos Seminários de Comunicação e visavam reforçar a efetividade desse instrumento como condutor de mensagens e respectivos comportamentos aos diversos funcionários de ambas as empresas.

Já o papel do Agente de Integração, apoiava o esforço de integração das Agências dos dois bancos, iniciado com os Seminários de integração e que seria parte da estratégia global de integração dos dois bancos.

Subentendia-se à época, que integrar as pessoas do Banco Ômega significava para o Banco Alfa, recebe-las bem, fazendo-as sentir parte de um banco forte, de grandes dimensões e poderoso, que estava acolhendo os novos funcionários com atenção e a devida importância.

Havia muita preocupação para que os funcionários do Banco Ômega não se sentissem discriminados, desmotivados ou hostilizados. O momento foi utilizado também para resgatar os sentimentos que vinculavam o emocional dos funcionários do Banco Alfa a empresa, mas também, despertava nos funcionários do Banco Ômega uma oportunidade de se incluir, tornando-se parte do grupo que deveria se adaptar e produzir.

Dentre as ações de valorização do humano da empresa, em **27/10/2009** foi lançado o Programa Aprendiz e, mais uma vez, foi divulgado em toda a empresa o depoimento emocionado de um funcionário que começou no Banco Alfa como menor aprendiz havia mais de 20 anos.

Foi ressaltado de seu discurso, sua origem humilde e que com o apoio do trabalho oferecido pelo banco (ao que chamou de oportunidade), conseguiu “vencer” na vida, fazendo carreira dentro da empresa e obtendo sucesso profissional.

Lembrou o Presidente do banco, que sua origem também foi humilde e que quando participou do programa: *“teve a mesma acolhida pelos colegas do banco”*.

Podemos concluir aqui o que Enriquez (1997, *apud* Davel e Vergara, 2001) concluiu com seus estudos: o reconhecimento do outro faz parte da atual gestão de Recursos Humanos por ser necessária.

Etapa 5 – O início dos encontros com os administradores dos dois bancos

Em **05/11/2009** foi promovido gigantesco encontro com mais de 900 administradores de Agências dos Bancos Alfa e Ômega, e membros da Vice-Presidência e Diretoria dos bancos, em São Paulo, Capital. O evento contou, ainda, com a presença virtual, se é que isso é possível, do Presidente do Banco Alfa, que fez discurso recebendo e

acolhendo os novos funcionários da casa, advindos do Banco Ômega.

Dos discursos da vice-presidência, destaca-se o da área de varejo e distribuição, que usou de argumentos contundentes, chamando de agressiva a atuação para o “*novo banco*” no Estado de São Paulo e que a meta para o banco seria a liderança.

Das palavras do vice-presidente de Crédito, destaca-se a preocupação com a “*integração real das pessoas*”, para o sucesso em termos de resultados, e do Presidente do Banco Ômega (ainda havia um presidente para o Banco Ômega), o “*convite*” para se “*olhar para o horizonte muito positivo que se inicia*”.

Divulgado de forma massiva nos meios de comunicação da empresa, tal encontro foi noticiado quase que de hora em hora, acontecimento por acontecimento, de forma que os funcionários que quisessem, através dos informativos, poderiam quase que participar *on line* do evento.

Em **13/11/2009**, foi criada uma nova Diretoria de Distribuição e Canais de Varejo, somente para o Estado de São Paulo, fato que por si só, representa um divisor de águas para o Banco Alfa que tradicionalmente, tinha em sua Diretoria de Distribuição em Brasília, forte centro de concentração político e de poder. A partir de então, Brasília passa a dividir suas funções e status com a Diretoria de São Paulo.

Além disso, foram criadas mais três Superintendências, completando um total de cinco para todo o Estado, que passou a contar com 1.342 agências, 26 mil funcionários, mais de 11 milhões de clientes sendo 650 mil pessoas jurídicas.

Dentre esse público de 26 mil funcionários, na primeira quinzena de novembro de 2009, o Banco Alfa realizou diversos seminários sobre atendimento ao setor público para 160 funcionários do Banco Ômega, de forma a explicar como o Banco segmenta e atende aos entes públicos e quais os produtos disponíveis para esses clientes.

Grande ênfase foi dada aos depósitos judiciais, por representar significativa fonte de recursos e receita, e um dos pontos de maior valor na precificação do banco incorporado.

De **16 a 18 de novembro de 2009**, o Banco Alfa realizou outro treinamento para mais 160 funcionários do Banco Ômega, desta vez sobre investimentos do Banco Alfa, de forma a disseminar o conhecimento a esses funcionários do portfólio de produtos de investimentos do novo banco.

Etapa 6 – O fim do Banco Ômega e os processos decorrentes ao Banco Alfa

O dia **30 de novembro de 2009** significou muito no universo simbólico dos funcionários do Banco Ômega. Foi o último dia de existência do CNPJ e conseqüentemente da existência de sua personalidade jurídica. Em diversas agências em todo o Estado de São Paulo, os funcionários se reuniram, em sua grande maioria “vestindo a camisa” ou as cores do banco extinto e celebraram o rito de passagem com muito sentimentalismo e forte impacto emocional.

Era comum ver lágrimas e abraços, como quem se despede de um amigo que viaja para nunca mais voltar e que, portanto, nunca mais verá, embora tenha uma vontade secreta e fortíssima que isso aconteça.

Fotos, mensagens e a própria camisa são guardados como “fetiches” ou lembranças do dia, como forma de manter a lembrança viva bem como, “aprisionar” um pouco da alma desse passado para quem sabe, um dia, pode retornar.

Neste ponto lembra-se do artigo de Vasconcellos *et al* (2006) baseado em Antunes (2000), ao alertarem como os indivíduos reconstróem o sentido do trabalho, a partir do conceito de paradoxo e particularmente do paradoxo passado versus futuro, paradoxo este, que causa constante aumento de estresse, resistência à mudança e outras reações.

Os ex-funcionários ritualizaram a “morte” do antigo banco, de forma a se despedir e deixá-lo no passado, de forma a reconstruir um novo sentido para sua nova vida, em uma nova empresa.

Logo após a extinção do banco incorporado, sua presidência e diretoria deixaram de existir, passando a operação do Banco Ômega a se reportar a uma Unidade de

Gestão de Transição, que tinha a função de gerir os processos no período de transição até a integração total.

Todo o restante da estrutura do Banco Ômega ainda persistia, até que determinada função ou operação fosse integrada/migrada para a estrutura do Banco Alfa, caracterizando-se, assim, uma assimilação parcial e gradativa.

Em todos os informativos e encontros realizados era evidenciada a intenção da união dos dois bancos, como parte da estratégia do Banco Alfa, para buscar a liderança no mercado de bancos do Estado de São Paulo, sendo o primeiro em número de agências, pontos de atendimento e quantidade de clientes, ampliando a participação do estado nos resultados do banco para 35%.

Os informativos internos do Banco Ômega davam orientações sobre o que ocorreria aos funcionários após integrarem o quadro de funcionários do Banco Alfa, a partir da assinatura do Termo de Opção pelo regulamento de Pessoal e PCS do Banco Alfa como que cargos ocupariam, qual seria sua remuneração e benefícios e suas possibilidades de carreira.

Para aqueles que não assinassem o tal Termo de Opção, foi ofertada a possibilidade de Aposentadoria Incentivada (para os que já tivessem as condições para tal benefício junto ao INSS) ou permanecer na carreira de origem do Banco Ômega, com mesmo salário e condições, vantagens e benefícios daquele, com a desvantagem de não poder concorrer aos cargos comissionados no Banco Alfa.

Nesse processo, desligaram-se cerca de 1.500 funcionários do Banco Ômega e a grande maioria assinou o Termo de Opção por entender mais vantajoso para seus interesses pessoais.

Em **07/12/2009**, foi realizada na Capital do Estado de São Paulo, reunião com mais de 1.500 administradores de Agência do Estado. Tal encontro teve como mote apresentar a estratégia do Banco Alfa para todo o Estado, com o modelo de segmentação de clientes a ser adotado, o Novo Modelo de Relacionamento com esses clientes, bem como expor o processo de integração dos Bancos Alfa e Ômega em todo o Estado.

O evento contou com as presenças, além da presidência e vice-presidência do Banco Alfa, com os gerentes da Unidade de Gestão de Transição e dos novos Diretores e Superintendentes do Estado de São Paulo. O discurso de renomada dupla de atletas patrocinados pelo Banco Alfa, exaltando o valor da parceria e soma das competências da dupla como metáfora à união dos dois bancos no Estado.

Na mesma data (**10/12/2009**), foi realizado encontro com diretores das áreas de tecnologia, logística e suporte operacional do Banco Alfa com o presidente do banco, para enaltecer o período como de *“maior crescimento do banco”* e para alinhar as ações dessas diretorias às áreas fins da empresa, ou seja, à área de produto e negócios do Banco Alfa.

Dessa data em diante e até a completa integração, em **30/06/2010**, os processos e serviços foram integrados parcialmente, completando-se a migração das agências do Banco Ômega para os sistemas operacionais e de serviços do Banco Alfa.

Neste período, diversas ações foram realizadas, visando uma gestão da fase de integração da incorporação em andamento, dentre as quais destacamos:

- a) Escolha de uma Agência “madrinha” para cada Agência do Banco Ômega a incorporar e a determinação de uma série de incumbências a essas agências respectivamente ao processo de incorporação como realização de encontros entre funcionários das duas Agências em cafés da manhã, festas de fim de final de ano, encontro em clubes das cidades dessas agências, designação de pessoas como “agentes de integração” e “agentes de operacionalização” etc.
- b) Encontros sistemáticos de funcionários dos dois bancos em reuniões em todo o estado de São Paulo, promovidos principalmente para os gestores ou gerentes dessas Agências, denotando uma responsabilidade considerável do papel desses gestores no processo de integração;
- c) Determinação de uma escala de “estágios” e adições cruzadas entre os funcionários das agências a ser migradas e “madrinhas” de forma a familiarizar os funcionários do Banco Ômega com a cultura e os sistemas do Banco Alfa bem como, influenciar o ambiente da agência do Banco Ômega a ser incorporada/migrada para os valores e idéias da cultura do Banco Alfa. Tais estágios

deveriam ser de 30 dias para uns, e de duas semanas para outros, mas todo esforço deveria ser envidado para que o máximo, se não a totalidade de funcionários do Banco Ômega, trabalhassem um período no Banco Alfa. As adições cruzadas ocorreram por no mínimo duas semanas e foram priorizados gerentes de linha que teriam a obrigação de absorver e repassar o máximo de informações aos demais, no caso do gerente do Banco Ômega e de repassar informações e procedimentos ao máximo para os funcionários do Banco Ômega no caso do gerente do Banco Alfa adido. Essas adições deveriam continuar mesmo após da migração da agência para o Banco Alfa, de forma a apoiar os demais, trocar experiências, assimilar conhecimentos, integrar as duas redes e facilitar o processo de integração.

As adições cruzadas eram apontadas como chave para a integração de mão de obra não só por representar a forma como culturalmente o Banco Alfa treina sua mão de obra (aprender fazendo) como também promover a convivência entre funcionários dos dois bancos em ambiente de trabalho na prática diária e solucionando problemas.

Também nesse período, foi divulgado em **24/02/2010**, o lucro do Banco Alfa no ano de 2009 e, no mesmo dia, foi remetido às residências de todos os funcionários um Telegrama assinado pelo Presidente do banco, compartilhando sentimentos de “emoção” e “orgulho” pela conquista além de parabenizar e agradecer aos funcionários.

Como defende Schein (2009) a cultura organizacional é considerada um conjunto de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos, por um grupo. ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna.

Essa observação leva-nos a concluir que a intenção da direção do Banco Alfa era, justamente, promover uma adaptação e o surgimento de uma nova cultura, resultado do convívio dos funcionários das duas empresas sob um mesmo universo de problemas.

De **26/05/2010** a **10/07/2010**, foi realizada uma nova grande pesquisa, desta vez com clientes e funcionários do Banco Ômega, para medir a satisfação com a incorporação do Banco Ômega pelo Alfa. Esta pesquisa até o momento não teve

seu resultado divulgado.

No mesmo período, foi divulgado pelos informativos internos, que o relatório do Ministério do Planejamento conhecido como OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico) menciona a qualidade das políticas e instrumentos de gestão de pessoas do Banco Alfa ressaltando entre outros que o Banco Alfa possui *“um banco de talentos sofisticados”* e *“iniciativas bem sucedidas de gestão do conhecimento”* e é *“um poderoso exemplo de como gerenciar competências”*.

Em **28/05/2010** foram migradas 324 agências do Banco Ômega, envolvendo um total de 1,79 milhão de clientes. Classificada pelo Banco Alfa como a mais crítica das fases de integração dos dois bancos, o trabalho foi realizado por lotes. Esses lotes continham do começo para o fim cada vez mais agências e clientes e ainda continham agências das mais simples para as mais complexas de forma que os problemas que aconteciam no primeiro lote eram resolvidos e evitados no lote seguinte e assim no próximo até o último, maior e mais complexo, mas com diversas soluções já encontradas e testadas anteriormente.

Nas palavras institucionais do Banco Alfa em seus informes internos, o grande desafio era *“garantir que logo no primeiro dia após a migração, a agência esteja funcionando perfeitamente, mantendo um ambiente ideal para receber o cliente já no modelo do Banco Alfa”*.

Dessa forma, “no dia da virada”, foi zerado o saldo da Tesouraria da Agência do Banco Ômega, que tinha seus móveis e materiais personalizados, foram substituídos pelo padrão do Banco Alfa. No dia seguinte, logo pela manhã, já abria com o saldo e os clientes e suas contas, aplicações e cadastro transportado para o novo prefixo de agência, que já atendia a todos os clientes com os sistemas corporativos do Banco Alfa.

Participaram desse procedimento de virada os Gerentes Gerais da agência do Banco Ômega e da agência “madrinha” do Banco Alfa, bem como os funcionários denominados agentes como o de “integração”, “processos” e “sistemas”.

Durante todo o fim de semana da virada, os funcionários da agência do Banco Ômega se revejavam no atendimento aos clientes na agência em sistema de

plantão, bem como os administradores das duas agências, Ômega e Alfa “madrinha”.

Na penúltima migração de agências ocorrida em 19/06/2010, integraram-se ao Banco Alfa 229 agências e 116 PAB, quantidade que superou todas as migrações anteriores somadas, o que elevou para 3.647 pontos de atendimento no estado.

Em todos os informes internos sobre o processo foi exaltado o comprometimento do funcionalismo com o processo e o papel importante dos mecanismos de adição cruzada e o estágio de funcionários nas agências madrinhas.

Em **25/06/2010**, iniciou-se o processo de migração do último lote de agências do Banco Ômega, completado em **28/06/2010**. Em 108 dias ocorreu a migração de 566 agências, 386 pontos de atendimento e seis milhões de clientes, obtendo-se um quadro total de 24.500 funcionários no Estado de São Paulo.

Restaram para após essa data a migração da carteira de Fundos de Investimento do Banco Ômega para o Banco Alfa, que necessitava encerrar seu balanço semestral e este ser aprovado em assembléia de cotistas para migração ao Alfa, bem como os sistemas de acompanhamento e controle de metas e desempenho de unidades, que deveria aguardar o fechamento de primeiro semestre de 2010 para possibilitar a migração das agências do Ômega para o padrão Alfa.

Foi intenso durante todo o período da integração, o uso de mecanismos de comunicação interna para divulgar o processo aos funcionários, havendo sempre uma exaltação das vantagens e benefícios para todos os envolvidos no processo. Tais benefícios eram representados por maiores oportunidades de carreira, participação nos lucros (PLR), bolsa de ensino de idiomas, graduação, pós-graduação e ações de QVT.

Mas nem tudo correu na absoluta normalidade. Os efeitos da incorporação e a integração dos dois bancos logo após o fim do processo de migração, geraram os primeiros problemas com clientes.

Etapa 7 – As providências subseqüentes sem prazo determinado

Em artigo do jornal Folha de São Paulo de **13 de julho de 2010**, ficara evidente a reclamação de parte dos clientes quanto à perda de limites no cheque especial, atraso em transações envolvendo depósitos judiciais e débitos não autorizados, numa clara manifestação de insatisfação quanto ao atendimento do novo banco.

Em matéria assinada no mesmo jornal e na mesma data, a articulista aponta que as decisões envolvendo fusões de empresas “não são feitas para melhorar a vida do consumidor. Não visam a um atendimento mais qualificado nem à ampliação dos serviços”. O objetivo de reunir tais bancos segundo a autora, é otimizar o uso de agências e de empregados e melhorar o desempenho financeiro.

Em reação às inúmeras reclamações no BACEN e em órgãos de proteção ao consumidor, o Banco Alfa decidiu em **21 de julho de 2010**, que abriria suas agências no Estado de São Paulo, na primeira quinzena de agosto, uma hora mais cedo, de forma a ampliar o atendimento ao público nesse período que coincide com os maiores compromissos dos clientes, e com o pagamento do salário se servidores estaduais (Folha de São Paulo, **22/07/2010**).

Em **27/07/2010**, foi lançado o programa “Integrando Culturas”, para intensificar o processo de aprendizagem dos funcionários do Banco Ômega e melhorar o tempo de atendimento aos clientes. Fruto direto das reclamações de clientes do Banco Ômega no estado de São Paulo, tal iniciativa visava propiciar a permuta de funcionários entre agências dos dois Bancos (Ômega e Alfa) de forma a aumentar a mescla de funcionários das duas instituições nas agências do Estado de São Paulo como um todo.

Desta iniciativa, podemos concluir que o programa de estágio e de adição cruzada não foram suficientes para disseminar o conhecimento operacional suficiente aos funcionários do banco incorporado, bem como treiná-los para operar os sistemas do Banco Alfa com agilidade e atendimento rápido aos clientes.

A partir de uma segunda iniciativa, anunciada também pelo jornal Folha de São Paulo em **05/08/2010**, o Banco Alfa deverá implantar *call center* específico para atender clientes do antigo Banco Ômega, nas cidades onde a concentração de

instituições com a fusão foi superior a 40%. Esta condição foi imposta pelo CADE em 04/08/2010.

O processo ainda está em andamento, com as permutas de funcionários e a nomeação de administradores do Banco Alfa nas antigas agências do Banco Ômega e vice versa, além de outras ações de cunho cultural.

Tanto que em 22.09.2010, o pesquisador foi transferido da Agência do Banco Alfa na cidade de Paulínia para uma Agência oriunda do Ômega na cidade de Campinas SP, onde tem a oportunidade de observar outros aspectos e ambiente, dando continuidade à observação participante.

O trabalho de observação, portanto, também não se encerra aqui, mas deve continuar além do período de estudos no Mestrado Profissional em Administração, o que poderá instigar ao pesquisador a continuidade das investigações.

APÊNDICE B – Perguntas e respostas das entrevistas

CARTA DE ENCAMINHAMENTO

Campinas, 01 de novembro de 2010

Prezado colega:

Conforme nossa conversa, eis o questionário para a complementação de meu Mestrado Profissional em Administração marcado para meados de novembro. Ao responder as perguntas, sinta-se livre para avançar no que julgar necessário para o maior esclarecimento possível do assunto.

Para subsidiar as respostas, por se tratar de uma pesquisa de avaliação das possíveis alterações ocorridas no comportamento humano durante o processo de incorporação, tomo a liberdade de mencionar algo sobre a capacidade que temos de entender o outro (alteridade) a partir da sua experiência de vida, e da prática desta ética no cotidiano das relações pessoais: “A ética da alteridade denuncia o esquecimento do outro, denuncia também toda e qualquer forma de preconceito, prejulgamento, pré-juízos e atitudes excludentes e de indiferença em relação ao outro, àquele que é diferente” (WICKERT, 2008, p. 58).

Isto posto, muito apreciaria receber as respostas, se possível em uma semana, sem que isso represente em absoluto qualquer forma de pressão ou cobrança antecipada.

Estou às suas ordens para qual esclarecimento.

Atenciosamente,

José Arnaldo

Entrevistado 1

1º MOMENTO: quando da notícia da incorporação, em que a sociedade e os funcionários de ambas as empresas tomaram conhecimento da decisão, a partir daí interpretaram e fizeram diversas conjecturas e suposições.

1. Como você tomou conhecimento da incorporação do banco Ômega e QUAL o sentimento que a notícia da incorporação lhe causou?

Por se tratar de uma fusão/incorporação, envolvendo empresas de grande porte e de grande importância no conjunto do sistema financeiro nacional, haviam especulações e notícias que foram veiculadas pela imprensa. Nos boletins informativos internos das empresas incorporadora e incorporada, também foram veiculadas matérias sobre a incorporação.

O sentimento foi de satisfação e certeza que a incorporação traria benefícios para todas as partes envolvidas. A empresa incorporadora, de forma bastante acertiva, buscava fortalecer sua posição de mercado, seguindo uma tendência de fusões entre grandes instituições financeiras no mercado brasileiro.

2. QUAIS foram as suas expectativas e sentimentos ao ser informado de que iria compartilhar do mesmo espaço físico com funcionários do banco incorporado?

À princípio, a expectativa é que haveria um forte choque de culturas e que passaríamos por um período difícil de adaptação. Mas, em todos os níveis da empresa incorporadora, o sentimento era o de receber os funcionários da empresa incorporada da forma mais acolhedora possível, abrindo espaço para uma rápida integração.

3. QUAIS foram suas expectativas e sentimentos ao se dispor a trabalhar nas instalações da empresa incorporada?

Ao me dispor a trabalhar nas instalações da empresa incorporada senti que aumentava o meu grau de responsabilidade, já que o sucesso do processo de migração (sistemas e rotinas) passava a depender em grande parte da minha atuação. Havia alguma ansiedade quanto a aceitação da minha presença pelos membros da empresa incorporada. No entanto, tinha a convicção que apesar do grande desafio e da complexidade das mudanças que ocorreriam, todos cresceríamos com esta experiência.

4. QUAIS transformações e mudanças esses fatores teriam causado aos valores, normas, mitos, crenças e pressupostos, entre outros elementos, da cultura organizacional da empresa?

Após o primeiro momento, onde todos tomaram conhecimento da decisão, e a partir daí interpretaram e fizeram diversas conjecturas e suposições, entraram em curso diversas mudanças e transformações que modificariam os valores, normas e crenças da cultura organizacional da empresa incorporadora. Eu diria que o resultado final da fusão foi na direção da manutenção daquilo que de melhor cada empresa possuía e pode contribuir para acrescentar à nova empresa que surgiu da incorporação. Um momento como este, é um momento único, onde cada membro das empresas teve a oportunidade de comparar e reavaliar seus valores, normas, crenças, pressupostos, e consolidar uma nova atitude, acrescentar novas crenças e aperfeiçoar seus valores, com objetivo de construir uma empresa melhor como resultado da incorporação.

2º MOMENTO: quando, no processo de fusão das empresas e das culturas, ocorreu a mudança de pessoas para outras dependências e iniciou-se o convívio com novos sistemas e normas, e uma série de ações promovidas pela alta direção, na busca do controle do processo como um todo.

5. Como você se sentiu ao receber a orientação formal da empresa para que

“procure ser um agente de integração”?

Percebi que por mais que se planejasse a adaptação e migração de sistemas e processos, só teríamos sucesso na incorporação se conseguíssemos integrar as equipes. O ponto central eram as pessoas. Ser um agente de integração seria um importante papel para permitir que a incorporação ocorresse de forma tranquila.

6. Que tipo de sentimento suscitou as orientações do banco sobre “o que você deve e não deve fazer” com relação aos colegas do banco incorporado?

Me pareceu que a alta direção da empresa incorporadora (banco), de forma correta, estava preocupada em evitar qualquer tipo de preconceito ou prejulgamento quanto às diferenças de perfil dos funcionários da empresa incorporadora e incorporada, e passou a orientar a relação com os novos colegas de forma a estabelecer um clima ideal para a integração. Em alguns momentos notamos que os colegas que chegavam passaram a ter um tratamento “privilegiado”, no sentido do cuidado e das atenções que a eles eram dedicados, passando a ser o foco das atenções dos nossos administradores. Mas em nenhum momento isto se tornou um problema, já que se estabeleceu um consenso que este era o único e melhor caminho para alcançarmos a perfeita união das equipes.

7. Você tomou conhecimento de todas essas orientações? Seguiu-as?

Sim, tomei conhecimento das orientações e as segui, assim como todos os funcionários da empresa incorporadora, em todos os níveis.

3º MOMENTO: fase de acomodação ou sedimentação, na qual a maior parte da transição foi realizada e as pessoas estão em processo de consolidação sobre “o jeito de fazer as coisas”.

8. Em seu ponto de vista, houve uma diminuição do comprometimento dos funcionários da incorporadora durante o processo de migração entre dependências?

Não percebi diminuição do comprometimento dos funcionários. Acredito que todos perceberam que o sucesso da incorporação era estratégico para manutenção da saúde financeira da empresa incorporadora. Era um projeto, um plano estratégico da alta direção da empresa que dependia de nós para dar certo.

9. Em decorrência, o clima organizacional das agências que receberam funcionários da incorporadora sofreu algum tipo de perturbação?

Houve um período em que os funcionários da empresa incorporadora cumpriram um estágio prático nas dependências da empresa incorporadora. Eu diria que houve alguma perturbação no sentido de que as rotinas do dia a dia tinham de ser cumpridas a despeito da necessidade de passar todas as informações e conduzir o treinamento dos novos colegas. Mesmo com a sobrecarga não percebi nenhuma alteração significativa no clima organizacional. O empenho e atitudes dos novos colegas permitiram uma rápida adaptação.

10. Com a chegada desses funcionários houve pedidos de transferência de pessoal da incorporadora para outras dependências? Em caso positivo, essas transferências chegaram a representar perdas significativas ao processo de retenção e transmissão de conhecimentos durante o período de ajustamento dos quadros de pessoal?

A empresa incorporadora motivada pela preocupação de facilitar a integração de culturas, estimulou a permuta de funcionários entre dependências da empresa incorporadora e incorporadora. Também foram nomeados para cargos comissionados (gerência média e gerência geral), funcionários da empresa incorporadora, de forma a também facilitar a integração de culturas.

Desta forma todos os movimentos foram na direção de não haver perdas ao

processo de retenção e transmissão de conhecimentos durante o período de ajustamento dos quadros de pessoal.

11. Seu sentimento, ao assumir as funções na agência do banco incorporado, foi de que houve alguma dissonância entre as suas expectativas e a realidade encontrada?

Ao assumir as funções na Ag. do Banco incorporado sabia da responsabilidade em conduzir o processo de migração, e que seria um ponto de apoio para toda equipe. Mas também tive a grata surpresa de encontrar um grupo de funcionários altamente dedicados e comprometidos. Se houve alguma dissonância entre minhas expectativas e a realidade encontrada, foi unicamente no sentido de que a equipe já tinha um alto grau de maturidade. Isto permitiu superar as dificuldades da migração, e alcançar rapidamente um nível de conhecimento que lhes permitissem a qualificação adequada para desempenhar suas tarefas.

Entrevistado 2

1º MOMENTO: quando da notícia da incorporação, em que a sociedade e os funcionários de ambas as empresas tomaram conhecimento da decisão, a partir daí interpretaram e fizeram diversas conjecturas e suposições.

1. Como você tomou conhecimento da incorporação do banco Ômega e QUAL o sentimento que a notícia da incorporação lhe causou?

Tomei conhecimento da incorporação em uma reunião de Administradores de Agencias na cidade de São Paulo. Fiquei surpreso, pois não tinha nenhum conhecimento prévio sobre o assunto. Mas a sensação é que a Empresa onde trabalho estava, agora, podendo competir de igual para igual com seus concorrentes que vinham crescendo em função das fusões e incorporações realizadas nos últimos tempos.

2. QUAIS foram as suas expectativas e sentimentos ao ser informado de que iria compartilhar do mesmo espaço físico com funcionários do banco incorporado?

Particularmente foram as melhores possíveis. Haveria a possibilidade de ensinar e aprender ao mesmo tempo as diferentes culturas das Empresas. Vislumbrei participar/trabalhar em uma empresa com perspectivas de crescimento melhores do que aquela do “passado” e que poderia garantir mais 200 anos de existência.

3. QUAIS foram suas expectativas e sentimentos ao se dispor a trabalhar nas instalações da empresa incorporada?

Continuei a trabalhar nas instalações da empresa incorporadora.

4. QUAIS transformações e mudanças esses fatores teriam causado aos valores, normas, mitos, crenças e pressupostos, entre outros elementos, da cultura organizacional da empresa?

Primeiramente acho que a empresa incorporadora precisava crescer para fazer frente aos concorrentes. Para mim ficou claro tratar-se, agora, de uma empresa com capacidade de crescimento e geração de resultados sem se esquecer de que o principal patrimônio são seus funcionários. Tivemos algumas mudanças, porém nada muito profundo. Toda mudança causa um certo desconforto. Muitas coisas ainda precisam mudar para que haja um crescimento consistente.

2º MOMENTO: quando, no processo de fusão das empresas e das culturas, ocorreu a mudança de pessoas para outras dependências e iniciou-se o convívio com novos sistemas e normas, e uma série de ações promovidas pela alta direção, na busca do controle do processo como um todo.

5. Como você se sentiu ao receber a orientação formal da empresa para que “procure ser um agente de integração”?

Recebi com tranquilidade a orientação da empresa para ser um agente de integração. É gratificante sentir que o recurso humano ainda faz diferença na empresa. Podem criar máquinas, sistemas avançados de tecnologia, mas o “homem” sempre fará a diferença. Acredito que, sempre que possível, devemos nos colocar no lugar da outra pessoa. Entender o momento pelo qual estão passando, suas dificuldades e principalmente seus anseios

6. Que tipo de sentimento suscitou as orientações do banco sobre “o que você deve e não deve fazer” com relação aos colegas do banco incorporado?

O sentimento suscitado foi o de padronização de procedimentos, respeito ao próximo e integração entre as culturas das empresas o que culminaria com a prevalência da cultura da Empresa Incorporadora.

7. Você tomou conhecimento de todas essas orientações? Seguiu-as?

Tomei conhecimento e segui todas as orientações da empresa. Existiram situações pontuais que não estavam previstas nos normativos mas que foram resolvidas de forma compartilhada com o Administrador da outra Empresa/Dependência.

3º MOMENTO: fase de acomodação ou sedimentação, na qual a maior parte da transição foi realizada e as pessoas estão em processo de consolidação sobre “o jeito de fazer as coisas”.

8. Em seu ponto de vista, houve uma diminuição do comprometimento dos funcionários da incorporadora durante o processo de migração entre dependências?

Não. O comprometimento permaneceu igual ao período que antecedeu a incorporação.

9. Em decorrência, o clima organizacional das agências que receberam funcionários da incorporada sofreu algum tipo de perturbação?

Pelo que pude observar o clima organizacional das Agências que receberam funcionários da incorporada não sofreu perturbações, ao contrário, sei de muitas Agências que o clima organizacional melhorou depois da chegada de funcionários da incorporada.

10. Com a chegada desses funcionários houve pedidos de transferência de pessoal da incorporadora para outras dependências? Em caso positivo, essas transferências chegaram a representar perdas significativas ao processo de retenção e transmissão de conhecimentos durante o período de ajustamento dos quadros de pessoal?

Isto não ocorreu em minha dependência.

Entrevistado 3

1º MOMENTO: quando da notícia da incorporação, em que a sociedade e os funcionários de ambas as empresas tomaram conhecimento da decisão, a partir daí interpretaram e fizeram diversas conjecturas e suposições.

1. Como você tomou conhecimento da incorporação do banco Ômega e QUAL o sentimento que a notícia da incorporação lhe causou?

Através de comunicado interno, foi dada ciência a todos os funcionários. No caso dos funcionários da empresa incorporadora, a sensação inicial é de tranquilidade, pois sabemos que somos ferramentas importantes de disseminação da cultura e dos conhecimentos da empresa que assume.

2. QUAIS foram as suas expectativas e sentimentos ao ser informado de que iria compartilhar do mesmo espaço físico com funcionários do banco incorporado?

Há uma preocupação inicial de passar uma imagem positiva da empresa, e conseguir dissipar o possível desânimo e resistência dos funcionários mediante uma nova forma de trabalho.

3. QUAIS foram suas expectativas e sentimentos ao se dispor a trabalhar nas instalações da empresa incorporada?

Expectativa de poder contribuir junto aos funcionários da empresa incorporada, para que a transição seja feita da forma mais tranqüila possível. Obter novas experiências.

4. QUAIS transformações e mudanças esses fatores teriam causado aos valores, normas, mitos, crenças e pressupostos, entre outros elementos, da cultura organizacional da empresa?

A empresa incorporadora acaba por trazer sua cultura organizacional para dentro daquela incorporada. De início, conta com um pouco de resistência dos funcionários, pois estes vêem os valores e cultura com os quais estavam acostumados, se extinguirem. Com o tempo, passam a utilizar o conhecimento adquirido como base para a nova experiência, deixam de comparar as práticas organizacionais de cada empresa, e ao aprenderem a da incorporadora, se sentem mais seguros;

2º MOMENTO: quando, no processo de fusão das empresas e das culturas, ocorreu a mudança de pessoas para outras dependências e iniciou-se o convívio com novos sistemas e normas, e uma série de ações promovidas pela alta direção, na busca do controle do processo como um todo.

5. Como você se sentiu ao receber a orientação formal da empresa para que “procure ser um agente de integração”?

Com expectativas de aprendizado, e de ser um disseminador de conhecimentos adquiridos.

6. Que tipo de sentimento suscitou as orientações do banco sobre “o que você deve e não deve fazer” com relação aos colegas do banco incorporado?

Confiança na organização da empresa, pois deve haver um padrão para os integradores.

7. Você tomou conhecimento de todas essas orientações? Seguiu-as?

Sim, busquei conhecer as orientações. Segui todas aquelas que se adaptaram a realidade da agência na qual estava inserida.

3º MOMENTO: fase de acomodação ou sedimentação, na qual a maior parte da transição foi realizada e as pessoas estão em processo de consolidação sobre “o jeito de fazer as coisas”.

8. Em seu ponto de vista, houve uma diminuição do comprometimento dos funcionários da incorporadora durante o processo de migração entre dependências?

Não. Após o início complicado da incorporação, os funcionários acabam se integrando, e se empenham em ajudar os colegas.

9. Em decorrência, o clima organizacional das agências que receberam funcionários da incorporada sofreu algum tipo de perturbação?

Não. Os funcionários da incorporadora se adaptaram aos colegas vindos da incorporada.

10. Com a chegada desses funcionários houve pedidos de transferência de pessoal da incorporadora para outras dependências? Em caso positivo, essas transferências chegaram a representar perdas significativas ao processo de retenção e transmissão de conhecimentos durante o período de ajustamento dos quadros de pessoal?

Não houve solicitações nesse sentido.

11. Seu sentimento, ao assumir as funções na agência do banco incorporado, foi de que houve alguma dissonância entre as suas expectativas e a realidade encontrada?

A única dissonância, foi de se esperar que a incorporada tivesse um conhecimento maior do “como fazer”, após alguns meses de incorporação. A situação encontrada foi que os funcionários ainda tinham muitas dificuldades operacionais.

Entrevistado 4

1º MOMENTO: quando da notícia da incorporação, em que a sociedade e os funcionários de ambas as empresas tomaram conhecimento da decisão, a partir daí interpretaram e fizeram diversas conjecturas e suposições.

1. Como você tomou conhecimento da incorporação do banco Ômega e QUAL o sentimento que a notícia da incorporação lhe causou?

A informação de que haveria a incorporação foi dada, inicialmente, pelo próprio banco que eu trabalho. Depois jornais e afins. O sentimento foi positivo, pois, uma vez que trabalhamos em um mercado mais que competitivo a forma de concorrência se igualou. Digo isso pelo fato de ser notória as fusões e incorporações de bancos dentro e fora do Brasil. A instituição na qual trabalho sempre foi no cliente por cliente via prospecção, no cenário atual não há como “competir” dessa forma. Tanto para o banco que incorporou como para o incorporado mais que competir esta seria uma forma de sobreviver no mercado.

2. QUAIS foram as suas expectativas e sentimentos ao ser informado de que iria compartilhar do mesmo espaço físico com funcionários do banco incorporado?

Uma vez que seríamos um mesmo banco, nada mais normal que compartilhar o mesmo espaço, isso faz parte de ser uma unidade. As expectativas foram de aprendizado, conhecimento e crescimento, uma vez que compartilhando se convive e vivencia as dificuldades, medos e conhecimentos já existentes.

3. QUAIS foram suas expectativas e sentimentos ao se dispor a trabalhar nas instalações da empresa incorporada?

As expectativas foram basicamente as mesmas de quando fui informada. No caso, passei a trabalhar em uma agência que era do banco incorporado e pra mim isso fez toda a diferença. Há muito é estudado o como o ser humano se adapta e se modifica para melhor se enquadrar, e em uma empresa não seria diferente. Possuindo seis anos de trabalho em um perfil banco, ao chegar a um, com perfil diferente, que estava sendo incorporado senti diferenças tais como: culturais, formas de lidar com

situações e perfil de público. Foi muito enriquecedor lidar, trabalhar e produzir frente a isto.

4. QUAIS transformações e mudanças esses fatores teriam causado aos valores, normas, mitos, crenças e pressupostos, entre outros elementos, da cultura organizacional da empresa?

Há uma máxima que diz: “não há como verdadeiramente transformar sem ser transformado, isso se resume a definição de afeto, verbo afetar”. Isso cabe ao incorporar, houve mudanças de normas tanto na parte de RH como para clientes externos para efetivação de atendimento. Mitos foram criados e desmembrados sem contar que a cultura mudou. Pois não é só o banco inicial agora é o banco que resultou e amadureceu de toda essa transformação. Especificar tais transformações seria limitá-las.

2º MOMENTO: quando, no processo de fusão das empresas e das culturas, ocorreu a mudança de pessoas para outras dependências e iniciou-se o convívio com novos sistemas e normas, e uma série de ações promovidas pela alta direção, na busca do controle do processo como um todo.

5. Como você se sentiu ao receber a orientação formal da empresa para que “procure ser um agente de integração”?

Não há como negar que ser parte do banco que está incorporando é muito mais “confortável” do que ser parte do “incorporado”. Isso nos faz ter um sentimento positivo em se esmerar para difundir o máximo de informações corretas possíveis, ou o meio de consegui-las.

6. Que tipo de sentimento suscitou as orientações do banco sobre “o que você deve e não deve fazer” com relação aos colegas do banco incorporado?

As orientações foram bem objetivas. É sabido que a teoria nem sempre ampara a prática em sua totalidade, uma vez que não há como se prever todas as situações. Mas o fator humano foi essencial para o bom desenvolvimento da situação.

7. Você tomou conhecimento de todas essas orientações? Seguiu-as?

Sim. Tomei conhecimento e segui as orientações, bem como as modificações posteriores no decorrer e finalização da incorporação (período o qual participei efetivamente)

3º MOMENTO: fase de acomodação ou sedimentação, na qual a maior parte da transição foi realizada e as pessoas estão em processo de consolidação sobre “o jeito de fazer as coisas”.

8. Em seu ponto de vista, houve uma diminuição do comprometimento dos funcionários da incorporadora durante o processo de migração entre dependências?

Sim. Algo até mesmo normal. Porque uma coisa é a idéia de difundir conhecimentos e ajudar sempre, outra é o dia-a-dia de metas e desafios que continuam junto com toda a mudança. Nas agências não foi especificado um único agente para tal tarefa as orientações foram feitas em meio ao atendimento. Era necessário que se continuasse com o trabalho do dia-a-dia junto com a função de “ajudar”. Há uma atitude natural de voltar os olhos novamente a própria rotina. Fato que tem que ser administrado da melhor forma possível, o que não deixa de ser um belo desafio.

9. Em decorrência, o clima organizacional das agências que receberam funcionários da incorporada sofreu algum tipo de perturbação?

Clima organizacional é um fator difícil de se analisar como um todo, uma vez que ele é construído em cada agência no nosso banco. No que verifiquei, em cada agência houve um tipo de impacto. Houve agências que aproveitaram o capital humano e conhecimentos pré-existentes ensinando e aprendendo mutuamente e, assim, obtendo um impacto positivo no seu clima organizacional e outras que não conseguiram administrar tão bem essa tarefa e, conseqüentemente, se desestruturaram um pouco nesse e em demais aspectos.

10. Com a chegada desses funcionários houve pedidos de transferência de pessoal da incorporadora para outras dependências? Em caso positivo, essas transferências chegaram a representar perdas significativas ao processo de retenção e transmissão de conhecimentos durante o período de ajustamento dos quadros de pessoal?

Como no Banco há um plano de carreiras, dificulta o fato de transferências desordenadas. A meu ver isso não impossibilita a retenção e transmissão de conhecimentos. Uma vez que o funcionário continua na instituição, há a possibilidade de comunicação das mais diferentes formas devido à tecnologia, basta “manter o contato”. Houve bastante mudança, até mesmo porque surgiram oportunidades. Ajustar o quadro de pessoal foi difícil por inúmeros fatores, mais pelo fato de reajustar as novas pessoas e cargos do que as informações em si.

11. Seu sentimento, ao assumir as funções na agência do banco incorporado, foi de que houve alguma dissonância entre as suas expectativas e a realidade encontrada?

Entrevistado 5

1º MOMENTO: quando da notícia da incorporação, em que a sociedade e os funcionários de ambas as empresas tomaram conhecimento da decisão, a partir daí interpretaram e fizeram diversas conjecturas e suposições.

1. Como você tomou conhecimento da incorporação do banco Ômega e QUAL o sentimento que a notícia da incorporação lhe causou?

Tomei conhecimento através da Agência de Notícias do Banco Alfa e, posteriormente, através da mídia.

2. QUAIS foram as suas expectativas e sentimentos ao ser informado de que iria compartilhar do mesmo espaço físico com funcionários do banco incorporado?

Num primeiro momento, senti que teria que saber responder todas as perguntas do pessoal do Banco Ômega, pois era a única funcionária oriunda do Banco Alfa entre eles. Isso me causou um certo receio, pois me senti na obrigação de não falhar em momento algum.

3. QUAIS foram suas expectativas e sentimentos ao se dispor a trabalhar nas instalações da empresa incorporada?

Minhas expectativas foram de ter uma oportunidade de mostrar o meu trabalho e conseguir ascender profissionalmente dentro da Instituição.

4. QUAIS transformações e mudanças esses fatores teriam causado aos valores, normas, mitos, crenças e pressupostos, entre outros elementos, da cultura organizacional da empresa?

A Incorporação, em mim, não causou nenhuma mudança em meus valores, normas, mitos, crenças e pressupostos, pois fazia parte do Banco Incorporador, e não,

Incorporado.

2º MOMENTO: quando, no processo de fusão das empresas e das culturas, ocorreu a mudança de pessoas para outras dependências e iniciou-se o convívio com novos sistemas e normas, e uma série de ações promovidas pela alta direção, na busca do controle do processo como um todo.

5. Como você se sentiu ao receber a orientação formal da empresa para que “procure ser um agente de integração”?

Não tive problemas com isso, pois sempre procurei me relacionar bem com as pessoas, independentemente do local onde eu estivesse. Gosto de ajudar as pessoas e me sentir útil.

6. Que tipo de sentimento suscitou as orientações do banco sobre “o que você deve e não deve fazer” com relação aos colegas do banco incorporado?

Não mudei em nada o meu tratamento no ambiente de trabalho. Trato as pessoas com profissionalismo.

7. Você tomou conhecimento de todas essas orientações? Seguiu-as?

Não tomei conhecimento de orientações sobre “o que deve ser feito e não deve ser feito”.

3º MOMENTO: fase de acomodação ou sedimentação, na qual a maior parte da transição foi realizada e as pessoas estão em processo de consolidação sobre “o jeito de fazer as coisas”.

8. Em seu ponto de vista, houve uma diminuição do comprometimento dos funcionários da incorporadora durante o processo de migração entre dependências?

A meu ver, houve muita dificuldade em muitos funcionários em conseguir assimilar a cultura e a forma de trabalhar do Banco Alfa. Não acredito em diminuição de comprometimento.

9. Em decorrência, o clima organizacional das agências que receberam funcionários da incorporada sofreu algum tipo de perturbação?

Sim, pois cada agência incorporada tinha uma agência “madrinha” que tinha que mandar seus funcionários para as agências incorporadas para serem multiplicadores de ensino. Na prática, não era o que acontecia, pois os funcionários das agências madrinhas acabavam fazendo o serviço e o atendimento nas agências migradas. Em contrapartida, as agências incorporadas enviavam seus funcionários para as agências incorporadoras para fazerem os treinamentos. Isso causou muito desgaste, pois além da correria do dia a dia, os funcionários tinham que dar conta de ensinar os funcionários egressos do banco incorporado.

10. Com a chegada desses funcionários houve pedidos de transferência de pessoal da incorporadora para outras dependências? Em caso positivo, essas transferências chegaram a representar perdas significativas ao processo de retenção e transmissão de conhecimentos durante o período de ajustamento dos quadros de pessoal?

Na verdade, os próprios funcionários que eram das agências incorporadas não queriam ficar nelas. Houve muitas inconsistências, falhas e erros quando da junção dos dois sistemas bancários, o que ocasionou filas diárias e muitas reclamações por parte dos clientes.

11. Seu sentimento, ao assumir as funções na agência do banco incorporado, foi de que houve alguma dissonância entre as suas expectativas e a realidade encontrada?

Entrevistado 6

1º MOMENTO: quando da notícia da incorporação, em que a sociedade e os funcionários de ambas as empresas tomaram conhecimento da decisão, a partir daí interpretaram e fizeram diversas conjecturas e suposições.

1. Como você tomou conhecimento da incorporação do banco Ômega e QUAL o sentimento que a notícia da incorporação lhe causou?

Tomei conhecimento através de notícias internas do banco e também através dos meios de comunicação. Num primeiro momento o sentimento mais aguçado foi o de desconfiança por não saber ao certo como seria feita a incorporação e se realmente daria certo.

2. QUAIS foram as suas expectativas e sentimentos ao ser informado de que iria compartilhar do mesmo espaço físico com funcionários do banco incorporado?

Tanto a expectativa como os sentimentos foram sempre muito bons em relação ao compartilhamento do espaço físico com os funcionários incorporados. Sempre procurei tratá-los da melhor forma possível, pois eram como novos funcionários da minha empresa.

3. QUAIS foram suas expectativas e sentimentos ao se dispor a trabalhar nas instalações da empresa incorporada?

Sempre estive disposta a trabalhar nas instalações da agência incorporada, pois via a necessidade e dificuldade dos funcionários com o novo sistema e qualquer ajuda para eles era de grande valia.

4. QUAIS transformações e mudanças esses fatores teriam causado aos valores, normas, mitos, crenças e pressupostos, entre outros elementos, da cultura organizacional da empresa?

Tivemos que lidar com vários tipos de pessoas, àquelas que estavam dispostas a aceitar as mudanças e tinham muita vontade de aprender como também com pessoas mais intolerantes com o processo. Mas acredito que além da incorporação em si houve muita troca de informação entre os funcionários tanto da empresa incorporada como da incorporadora, pois as pessoas além de trabalharem no mesmo setor, terem problemas semelhantes, e tratarem dos mesmos assuntos também trouxeram uma bagagem de vida muito vasta, e sempre podemos tirar proveito de situações assim.

2º MOMENTO: quando, no processo de fusão das empresas e das culturas, ocorreu a mudança de pessoas para outras dependências e iniciou-se o convívio com novos sistemas e normas, e uma série de ações promovidas pela alta direção, na busca do controle do processo como um todo.

5. Como você se sentiu ao receber a orientação formal da empresa para que “procure ser um agente de integração”?

Senti-me muito bem, pois era perceptível a ansiedade dos funcionários da incorporada em aprender o sistema e conhecer os produtos.

6. Que tipo de sentimento suscitou as orientações do banco sobre “o que você

deve e não deve fazer” com relação aos colegas do banco incorporado?

Fomos muito bem orientados em sempre ajudar os novos funcionários em relação as suas dúvidas. E me despertou um sentimento muito bom, pois era clara a satisfação dos novos funcionários quando eles percebiam que podiam contar com a gente.

7. Você tomou conhecimento de todas essas orientações? Seguiu-as?

Sim, segui.

3º MOMENTO: fase de acomodação ou sedimentação, na qual a maior parte da transição foi realizada e as pessoas estão em processo de consolidação sobre “o jeito de fazer as coisas”.

8. Em seu ponto de vista, houve uma diminuição do comprometimento dos funcionários da incorporadora durante o processo de migração entre dependências?

Não, todo momento a sensação que tive foi que sempre estavam empenhados em aprender e se familiarizar com o novo sistema.

9. Em decorrência, o clima organizacional das agências que receberam funcionários da incorporada sofreu algum tipo de perturbação?

Não, pois sempre procuramos dar toda assistência que o funcionário da incorporada precisava. E sempre estávamos a disposição para orientá-lo.

10. Com a chegada desses funcionários houve pedidos de transferência de

peçoal da incorporadora para outras dependências? Em caso positivo, essas transferências chegaram a representar perdas significativas ao processo de retenção e transmissão de conhecimentos durante o período de ajustamento dos quadros de pessoal?

Não.

11. Seu sentimento, ao assumir as funções na agência do banco incorporado, foi de que houve alguma dissonância entre as suas expectativas e a realidade encontrada?

Entrevistado 7

1º MOMENTO: quando da notícia da incorporação, em que a sociedade e os funcionários de ambas as empresas tomaram conhecimento da decisão, a partir daí interpretaram e fizeram diversas conjecturas e suposições.

1. Como você tomou conhecimento da incorporação do banco Ômega e QUAL o sentimento que a notícia da incorporação lhe causou?

A notícia veio pelo próprio Alfa. O primeiro sentimento é de receio. Trabalhei na outra instituição e a achava muito “engessada”. Por outro lado, novas oportunidades surgiriam.

2. QUAIS foram as suas expectativas e sentimentos ao ser informado de que iria compartilhar do mesmo espaço físico com funcionários do banco incorporado?

Preocupação. Pela ansiedade dos que estavam chegando, já com uma cultura formada e tendo que se adaptar a um novo modelo. Quanto aos funcionários do Alfa, fiquei preocupada com uma possível competição desnecessária, levando a

sonegação de informações.

3. QUAIS foram suas expectativas e sentimentos ao se dispor a trabalhar nas instalações da empresa incorporada?

Não cheguei a participar do processo de transição, pois mudei de agencia pouco antes do inicio. Mas acho que não haveria problema. No inicio do processo, embora houvesse receio, a maior parte dos funcionários do banco incorporado mostrou boa vontade para aprender.

4. QUAIS transformações e mudanças esses fatores teriam causado aos valores, normas, mitos, crenças e pressupostos, entre outros elementos, da cultura organizacional da empresa?

Acredito que com esta incorporação começamos a olhar o mundo de uma nova forma. Começamos a admitir que existem iguais no mercado. Nós sempre nos julgamos um banco diferente, com uma cultura forte, com o corpo funcional muito unido, e concluímos que a instituição incorporada também tinha uma cultura forte e um corpo funcional muito unido. Teoricamente a instituição incorporada deveria se adaptada a cultura do incorporado, mas o que vimos foi uma mescla de culturas e forma de atuação.

2º MOMENTO: quando, no processo de fusão das empresas e das culturas, ocorreu a mudança de pessoas para outras dependências e iniciou-se o convívio com novos sistemas e normas, e uma série de ações promovidas pela alta direção, na busca do controle do processo como um todo.

5. Como você se sentiu ao receber a orientação formal da empresa para que “procure ser um agente de integração”?

De forma positiva. Foi uma oportunidade de exercitar a função de educadora, apresentando aos novos colegas o novo sistema e as novas normas, sem descartar a experiência de cada um; e a função de integradora, pois a adaptação da nova equipe deveria correr em um ambiente de respeito.

6. Que tipo de sentimento suscitou as orientações do banco sobre “o que você deve e não deve fazer” com relação aos colegas do banco incorporado?

Desnecessário. Todos devem agir com bom senso e respeito.

7. Você tomou conhecimento de todas essas orientações? Seguiu-as?

Não, pois não estou em agencia madrinha e não recebi nenhum funcionário.

3º MOMENTO: fase de acomodação ou sedimentação, na qual a maior parte da transição foi realizada e as pessoas estão em processo de consolidação sobre “o jeito de fazer as coisas”.

8. Em seu ponto de vista, houve uma diminuição do comprometimento dos funcionários da incorporadora durante o processo de migração entre dependências?

De alguns sim, principalmente os que foram contra a incorporação e acreditam que a resistência pode reverter o processo. Porém, a maioria não perdeu o comprometimento, mas sim desconhece o processo.

9. Em decorrência, o clima organizacional das agências que receberam funcionários da incorporada sofreu algum tipo de perturbação?

10. Com a chegada desses funcionários houve pedidos de transferência de pessoal da incorporadora para outras dependências? Em caso positivo, essas transferências chegaram a representar perdas significativas ao processo de retenção e transmissão de conhecimentos durante o período de ajustamento dos quadros de pessoal?

11. Seu sentimento, ao assumir as funções na agência do banco incorporado, foi de que houve alguma dissonância entre as suas expectativas e a realidade encontrada?

Entrevistado 8

1º MOMENTO: quando da notícia da incorporação, em que a sociedade e os funcionários de ambas as empresas tomaram conhecimento da decisão, a partir daí interpretaram e fizeram diversas conjecturas e suposições.

1. Como você tomou conhecimento da incorporação do banco Ômega e QUAL o sentimento que a notícia da incorporação lhe causou?

Televisão e Internet. A notícia da incorporação causou surpresa e também expectativas positivas a respeito expansão dos negócios, todavia com sentimento intuitivo e intrínseco que a potencialidade comercial da nova base de clientes poderia incrementar as metas orçamentárias.

2. QUAIS foram as suas expectativas e sentimentos ao ser informado de que iria compartilhar do mesmo espaço físico com funcionários do banco incorporado?

De corporativismo e boa recepção.

3. QUAIS foram suas expectativas e sentimentos ao se dispor a trabalhar nas instalações da empresa incorporada?

De adaptação e resignação à nova estrutura física e ao corpo funcional.

4. QUAIS transformações e mudanças esses fatores teriam causado aos valores, normas, mitos, crenças e pressupostos, entre outros elementos, da cultura organizacional da empresa?

A incorporação trouxe mudanças de visão comercial e relacionamento com a base, e disposições normativas (ambiência digital, intranet e comunicação).

2º MOMENTO: quando, no processo de fusão das empresas e das culturas, ocorreu a mudança de pessoas para outras dependências e iniciou-se o convívio com novos sistemas e normas, e uma série de ações promovidas pela alta direção, na busca do controle do processo como um todo.

5. Como você se sentiu ao receber a orientação formal da empresa para que “procure ser um agente de integração”?

Suporte à base.

6. Que tipo de sentimento suscitou as orientações do banco sobre “o que você deve e não deve fazer” com relação aos colegas do banco incorporado?

Não houve.

7. Você tomou conhecimento de todas essas orientações? Seguiu-as?

Sim. Sim, com adaptações ao contexto funcional e ambiência física.

3º MOMENTO: fase de acomodação ou sedimentação, na qual a maior parte da transição foi realizada e as pessoas estão em processo de consolidação sobre “o jeito de fazer as coisas”.

8. Em seu ponto de vista, houve uma diminuição do comprometimento dos funcionários da incorporadora durante o processo de migração entre dependências?

Sim.

9. Em decorrência, o clima organizacional das agências que receberam funcionários da incorporadora sofreu algum tipo de perturbação?

Não.

10. Com a chegada desses funcionários houve pedidos de transferência de pessoal da incorporadora para outras dependências? Em caso positivo, essas transferências chegaram a representar perdas significativas ao processo de retenção e transmissão de conhecimentos durante o período de ajustamento dos quadros de pessoal?

Sim. Sim.

11. Seu sentimento, ao assumir as funções na agência do banco incorporado, foi de que houve alguma dissonância entre as suas expectativas e a realidade

encontrada?

Sim. A transição da base funcional do banco incorporado foi rápida, e o tempo destinado necessário de treinamento na base incorporada poderia ter sido maior e mais amplo.