

José Arnaldo Silveira Dias <sup>1</sup>  
Arsênio Firmino Novaes Netto <sup>2</sup>  
Dalila Alves Corrêa <sup>3</sup>  
Victor Cláudio Paradela Ferreira <sup>4</sup>

## **Incorporação bancária sob a ótica da cultura organizacional: um estudo de caso**

### **Resumo**

Em meados da década de 1990, o setor bancário brasileiro passou por grandes transformações, em função da estabilização da moeda promovida pelo Plano Real e da chegada de novas instituições estrangeiras, ampliando a concorrência. Nesse contexto, o Banco objeto deste estudo precisou adaptar-se às políticas estabelecidas para seu setor e assumir novas configurações organizacionais. Uma das ações empreendidas foi a aquisição de outras instituições, processo naturalmente complexo, que gera impactos significativos sobre os funcionários de ambas as empresas envolvidas. Este artigo procura desvelar os impactos decorrentes na cultura do banco incorporador, revelando algumas das contradições e dificuldades enfrentadas.

**Palavras-chave:** fusão e incorporação, gestão de pessoas, instituições financeiras.

## **Bank merger from the perspective of organizational culture: a case study**

### **Abstract**

*In the middle of the decade of 1990, the Brazilian banking sector has undergone major transformations in currency stabilization function promoted by the Real Plan and the arrival of new foreign institutions, increasing competition. In this context, the object of this study needed to adapt to policies established for your sector and take on new organizational settings. One of the actions undertaken was the acquisition of other institutions, naturally, complex process that generates significant impacts on employees of both companies involved. This article seeks to unveil the impacts arising in the Bank's culture developer, revealing some of the contradictions and difficulties faced.*

**Keywords:** merger and acquisition, personnel management, financial institutions.

---

<sup>1</sup> Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da UNIMEP (Mestrado Profissional em Administração); bancário; telefone 19-3124-1560; e-mail: zeharnaldo@sigmanet.com.br

<sup>2</sup> Mestre em Administração Escolar e Doutor em Educação pela Universidade Metodista de Piracicaba; docente e pesquisador da Faculdade Atenas; membro do Grupo de Pesquisa em Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas – GEOGEP, credenciado pela UNIMEP e pelo CNPq; telefone: 32-3232-9366; e-mail: arsenio.novaes@gmail.com

<sup>3</sup> Doutora em Administração pela FEA-USP, Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo. Mestre em Administração pela EAESP - FGV, Escola de Administração de São Paulo Fundação Getúlio Vargas; docente do Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Metodista de Piracicaba-UNIMEP; Líder do Grupo de Pesquisa em Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas - GEOGEP. Telefone 19-3426-9396; e-mail: dacorrea@unimep.br

<sup>4</sup> Doutor em Administração e Mestre em Administração Pública pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – EBAPE-FGV; docente do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora – FACC/UFJF. Telefone 32-8801-0000; e-mail: victorclaudio@uol.com.br

## Introdução

A economia mundial viveu, a partir dos anos 1970, um longo período de processos especulativos e de criação contábil de capital fictício. Tal sistema, no entanto, revelou, no final do século XX sinais de falência (ANTUNES, 2000). Fruto de processo de entropia do sistema, a globalização se fortaleceu como tentativa de manutenção do capitalismo, graças à difusão de novas tecnologias de comunicação e ao fim do bloco de países comunistas, oferecendo novo impulso ao comércio mundial. O termo globalização, embora já fosse usado em outros contextos, adquiriu a partir daí uma nova conotação neoliberal, firmada nas últimas décadas, como um processo de acumulação e internacionalização de capitais (HIRSCH, 2009). Com efeito, não se trata de um fenômeno recente, “pois a modernidade é inerentemente globalizante. O capital nunca permitiu que suas aspirações fossem determinadas por fronteiras nacionais” (HALL, 2006, p. 68). Nessa lógica, o poder cada vez maior dos investidores institucionais, na ótica de Chesnais (2003, apud HIRSCH, 2009), resultou na “financeirização” da economia, e trouxe como consequência “a intensificação da centralização do capital, por intermédio de processo nacional e internacional de fusões e aquisições orquestradas pelos investidores financeiros e seus conselheiros” (HIRSCH, 2009, p. 31).

A crise global de 2008 abalou fortemente a credibilidade dos receituários neoliberais adotados por grande parte dos governos, pois as atenções da economia e das políticas governamentais se voltaram ao leito original – produção e trabalho, conhecida por economia real:

... quando se fala em “economia real” para se referir à esfera de produção, o que se anuncia é a retomada da discussão do núcleo do modo de produção capitalista, isto é, o valor produzido pelo trabalho, e havia sido justamente isto que o monetarismo neoliberal julgara ter liquidado para sempre ao supor que poderia tratar o capital como moeda e não como resultado do processo de trabalho (CHAUI, 2009, p.18).

Ricupero (2008, p.4) faz uma retrospectiva histórica importante, ao lembrar que o setor financeiro norte-americano abarcava, em 1980, 10% do total dos lucros das empresas desse país. Em 2007, essa parcela evoluiu para 40%! “Essa proeza foi alcançada apesar de o sistema financeiro ser responsável por apenas 15% do valor adicionado e 5% dos empregos. Esse ‘milagre’ do manejo financeiro fez que, em menos de uma geração, se conseguisse abocanhar quase metade da lucratividade do setor empresarial”. De fato, a crise mundial ocorrida no coração do capitalismo foi essencialmente bancária.

Os ganhos do setor financeiro estiveram também na raiz da enorme onda de fusões e aquisições de empresas, seguidas de demissões em massa, justificadas pela necessidade de criar valor para os acionistas, uma das frases a simbolizar o espírito da época. A crise financeira de 2007-2008 esteve associada à dominação financeira, ou seja, a uma coalizão política particular aproveitando-se da globalização comercial, ou seja, da abertura de todos os mercados de bens, para alcançar também a globalização financeira. Entretanto, essa estratégia terminaria, necessariamente, em crise, porque era em sua essência irracional, pois pretendia substituir o Estado pelo mercado. Buscava, assim, contraditoriamente, voltar ao século XIX quando o Estado era mínimo (BRESSER-PEREIRA, 2008, p.14).

Como resultado direto desse processo, teve início a reestruturação produtiva do sistema bancário no interior de um macro ambiente chamado por Hirsch (2009) de globalização financeira da economia mundial.

No Brasil, o processo de reestruturação do sistema financeiro, sob a coordenação do Banco Central, teve como um dos seus marcos fundadores a criação, em novembro de 1995, do Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional (PROER). Em decorrência da instituição desse Programa, foram promovidos ajustes não voluntários do sistema bancário, com intervenção do Banco Central em 40 bancos, dentre



os quais se destacaram o Econômico, o Bamerindus e o Nacional, que possuíam um porte significativo (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.

Nessa mesma época, ocorreu a privatização dos bancos estaduais, atendendo aos interesses de grandes grupos financeiros nacionais e estrangeiros. Até 2002, sete deles passaram para o controle de bancos privados nacionais (BANERJ; CREDIREAL; BEMGE; BANEBC; BANESTADO; BEG e BEA) e três foram adquiridos por bancos estrangeiros (BANDEPE; BANESPA e PARAIBAN). O PROER não somente contribuiu para o processo de concentração bancária, como também intensificou a desnacionalização do setor no país.

Ganhos de escala, ampliação da rede de agências e da carteira de clientes, aproveitamento de tecnologias e espaços compartilhados foram fatores relevantes ao processo (SEGNINI, 1999). Essas fusões e incorporações provocaram forte redução de postos de trabalho, gerada pela superposição de funções, novas formas de gestão, bem como pelo uso intensivo de tecnologia aplicada 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 (autoatendimento), com a transferência para o cliente de tarefas antes atribuídas aos bancários (HIRSCH, 2009). Essa foi a estratégia governamental, implementada a partir do Banco do Brasil e da Caixa Econômica Federal, de fortalecimento dos bancos públicos para financiar o desenvolvimento, via redução de custo do crédito, historicamente entre os maiores do mundo, e forçar os bancos particulares a seguir o mesmo caminho para se manterem competitivos.

Nesse contexto, o presente artigo foi desenvolvido em forma de estudo de caso, procurando analisar os aspectos sociais e culturais aflorados de um processo de incorporação bancária – cujos envolvidos passam a ser identificados como Banco Alfa (adquirente) e Banco Ômega (adquirido). Procurou analisar o impacto causado aos funcionários remanescentes e à cultura da empresa incorporadora. As observações foram realizadas em agências dos dois bancos, em particular nas cidades de Paulínia e Campinas, no Estado de São Paulo.

## Fusões e Incorporações

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

Do ponto de vista jurídico, pode-se denominar de incorporação a transação em que o comprador assume o controle total da adquirida a partir da compra de todas as suas ações ou quotas de capital, podendo manter a mesma denominação da companhia adquirida (PEREIRA, 2007). Neste estudo, a incorporada deixou de existir para fazer parte integrante da organização remanescente, tornando-a, por via de consequência, de estrutura mais robusta e compatível com os mercados mundiais a serem explorados e disputados.

As incorporações, assim entendidas como um processo ocorrido em etapas consecutivas e interdependentes, vão desde a escolha da empresa (a intenção da operação), a due diligence (diagnóstico do ambiente cultural real), até a negociação propriamente dita e a integração, etapa de elaboração de levantamentos e análises sobre a empresa a ser incorporada. É comum nesta fase manter o foco no âmbito financeiro (TANURE e CANÇADO, 2004, p. 28), mas 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 das culturas, políticas e práticas de gestão de pessoas antes, durante e após a definitiva incorporação (BARON, 2010). Das três fases do processo de aquisição, a fase de integração, segundo Tanure e Cançado (2004), é fundamental para garantir o sucesso de toda a ação. Além disso, conforme especialistas da área, grande parte do sucesso dessas medidas é sustentado por três pilares: a retenção de bons executivos, a promoção da integração cultural e o processo de comunicação das mudanças.

Quanto à integração cultural, uma eventual falha pode ser atribuída a duas grandes ausências:

1ª) a falta de diagnóstico prévio sobre a compatibilidade cultural entre as organizações a serem integradas, conhecido como Cultural *Due Diligence*, e

2ª) a ausência de um plano sistêmico de integração cultural, parte do *Post Merger Integration* – PMI (processo de coordenação de atividades que ocorrem durante e após a concretização da incorporação, fusão ou aquisição).

Embora as incorporações tenham se revelado boas alternativas de sobrevivência e de crescimento empresarial, o processo de integração de sociedades pressupõe atenção e cuidado tanto nos aspectos contábil-administrativo e operacional, quanto nas questões relacionadas às pessoas e à cultura corporativa. Segundo dados levantados, 60% a 80% das fusões e aquisições falharam por algum problema processual. Desse montante, 19,4% não obtiveram êxito especificamente por questões culturais, reflexo direto de falhas na integração entre adquirentes e adquiridos (conforme TANURE e CANÇADO, 2004).

## Organização

Organização é um grupo de indivíduos com objetivos comuns, reunidos sob um conjunto de regras a governar seu comportamento. Tudo gira em torno das relações humanas. A sociedade é, pois, organizada por agrupamentos classificados por complexas relações sociais que interagem entre si e formam a sociedade civil. A prestação de serviços é a base fundamental de qualquer organização: comércio e indústria, agricultura, sistema bancário, educação; hospitais, creches, profissionais liberais, entidades religiosas, militares e o Estado.

Para Astley e Van de Ven (2005, p.65), “as organizações são delineadas de acordo com uma lógica de eficiência; são instrumentos técnicos da mobilização de atividades em prol de um conjunto de objetivos”. Selznick (1957) entende que as organizações são estruturadas conforme a lógica de eficiência e são instrumentos técnicos de mobilização de atividades em prol de um conjunto de objetivos sinalizados pela missão de cada uma.

Para os primeiros teóricos das organizações (Taylor, Fayol, Weber, Mayo, Maslow, McGregor), essas não dispõem de 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 e WEICK, 2005, p.75). Esses autores entendem que as organizações precisam fazer interpretações. O gestor deve “atravessar a nau o oceano de eventos que rodeiam a organização e tentar ativamente fazer com que esses eventos adquiram sentido” (p.75).

Segundo Di Maggio e Powel (2005), seja pela pressão do mercado, arena onde as organizações competem, seja pela pressão do senso comum (institucional), o ambiente molda as organizações obrigando-as a se conformarem a padrões e ideias comuns, assumidos como verdadeiros. A partir desse pressuposto, indaga-se dialeticamente: o sistema seria racionalmente planejado e construído ou a ação aconteceria para em seguida



ser racionalizada? No entendimento destes autores, a ação pode preceder os objetivos que podem ser reconstruções imaginárias e imputam ordem e racionalidade às ações e decisões tomadas.

De acordo com o senso comum e com boa parte da literatura gerencial, o ser humano é naturalmente resistente a mudanças. Tal pressuposto precisa, no entanto, ser questionado, como fizeram Hernandez e Caldas (2001), que desmascararam alguns mitos a respeito dessa suposta sina de resistência a tudo o que é novo. Na verdade, as pessoas podem não apenas não se opor, mas também a valorizar e desejar a mudança, se lhes for dado poder de voz e principalmente oportunidade de contribuir para um futuro empresarial do qual possam partilhar.

## Cultura Organizacional

Para Wallon (1979, apud GALVÃO, 2000), o ser humano é organicamente social, isto é, sua estrutura supõe a intervenção da cultura. Formada pelo meio social, a pessoa 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. 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 e VASCONCELOS, 2002).

Por ter se beneficiado de contribuições da antropologia cultural, ao tomar emprestado vários de seus conceitos e de sua lógica, o estudo sobre a cultura organizacional tem em sua estrutura diversos pressupostos de caráter filosófico-sócio-antropológico, que não se pode deixar de levar em conta. Aqui está a grande crítica aos estudiosos da cultura, quando, por exemplo, desconsideram outros aspectos caros à antropologia e a conceituam como se fosse termo novo, que se move independente de seus atores sociais (SILVA e FADUL, 2007). Além disso, Freitas (2008) ressalta: 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.

Neste contexto, resgata-se a noção de homem em Jaeger (2001, p.3): “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 imagem, pode-se construir o primeiro axioma sobre o significado de 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. Talvez seja essa a mais evidente distinção entre a espécie humana e as demais espécies de vida na terra. 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. Essa busca é o combustível para seu espírito se mover pelo propósito de continuar. O autor 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).

Por outras palavras, o respeito à vida e à dignidade da pessoa humana deveriam constituir a norma inspiradora do progresso econômico, industrial e científico. O mundo não deveria ser avaliado exclusivamente por considerações econômicas e utilitárias - ganhar dinheiro, cultivar

o egocentrismo e se deixar levar pelo hedonismo, como formas de buscar a felicidade, mas, também em qualidade de vida que seja verdadeiramente humana e, portanto, respeitadora das exigências do ser humano em todas as suas dimensões, são somente materiais, mas também espirituais, éticas e estéticas (DENNY, 2001, p. 190).

A capacidade de aprender do ser humano o faz usar a razão combinada com as associações realizadas em sua mente. O objetivo inconsciente é 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. Mas não se pode esquecer que “o centro organizador de toda enunciação, de toda expressão, não é interior, mas exterior; está situado no meio social que envolve o indivíduo” (BAKHTIN, 1986, p. 121), ou seja, a aprendizagem pode ser entendida como a interação do organismo com o ambiente no qual o indivíduo se encontra inserido.

O antropólogo norte americano Clifford Geertz (1973, apud JUNIOR, 2002), ao consolidar seus pensamentos na década de 1970, defendia um conceito semiótico de cultura, encontrado 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 a 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).

A ideia de cultura pode ser resumida 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. Ademais, “a cultura é organizada, sustentada e mantida por elementos constitutivos indispensáveis e universais, em especial pelo mito” (AKTOUF, 1994, pp. 49-52). 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 mundo globalizado e dominado pela ótica capitalista, apresenta-se uma contradição entre os diversos conceitos clássicos de cultura e o papel que ela efetivamente representa na sociedade contemporânea: “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). É forçoso, pois, refletir sobre a circunstância própria da relação do capitalismo e do papel central que a economia assume durante seu domínio e sua relação com a cultura e a natureza.

As definições de cultura organizacional são bastante parecidas ou se complementam (BERTERO, 1996; FREITAS, 2008; SANTOS, 2005 e outros). Destaca-se aqui a conceituação de Schein (2009, p. 16), provavelmente 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) afirma ainda que uma cultura possui diferentes níveis de profundidade, ao flutuar ao nível dos artefatos (nível mais visível), passando pelas crenças e valores assumidos e terminando nas suposições fundamentais básicas (nível do inconsciente e invisível). Já Freitas (2008) defende ter a cultura organizacional se estabelecido como discurso forte nos anos 1980, fruto de diversos estudos que tinham como mote entender o segredo do



sucesso dos japoneses, na ocupação de espaço significativo no mercado norte americano. Tais estudos seguiram a base de conceitos derivados da antropologia cultural, na qual se encontram diversas correntes. Ademais, na história do estudo da cultura organizacional, é possível citar diversos momentos simbólicos da construção do conhecimento sobre o assunto. Freitas (2008) alerta: a cultura hoje pode ser considerada uma área temática consolidada dos estudos organizacionais e administrativos. Para sua sedimentação, 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).

## Cultura e Ideologia

Sob o ponto de vista de 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.” O desenvolvimento humano é, pois, um processo e um produto social. 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, ao equilibrar as forças internas e externas que influenciam essa ação (VASCONCELOS e VASCONCELOS, 2002).

Um risco a ser considerado nesse processo é típico 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” (BERGAMINI, 2008, p.123). Essa orientação advém de um líder ao atribuir sentido à ação e a levar os indivíduos a adotarem certos padrões de conduta (VASCONCELOS e VASCONCELOS, 2002). Mas, considerando-se que o mundo é regido pelas esferas culturais, cabem aqui algumas reflexões de Marx e Engels, extraídas de Merton (1970, p. 574) sobre a sutileza da ideologia: “quem controla o conteúdo da cultura difunde doutrinas e normas alheias à realidade”. Vale mencionar que no estudo de caso deste artigo, é bastante provável ter acontecido exatamente isso: a chamada ideologia “situacionalmente adequada”, ou seja, as ideias e o controle dos órgãos dirigentes sobre o pessoal, operados por funcionários investidos de (falso) poder.

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, com atitudes e procedimentos como se fossem proprietários. Mas é importante dizer que os motivos reais que os impulsionam não são por eles conhecidos, caso contrário, não seria de forma alguma um processo ideológico, de mascaramento da verdade. Em suma: referidos atores são enganados e manipulados, pois imaginam outros motivos que não os reais (MERTON, 1970, p. 574).

Uma das maiores necessidades das organizações contemporâneas é a captação, retenção e desenvolvimento de talentos: os trabalhadores são estimulados a pensar em busca da inovação e de solução de problemas. Para tanto, são necessárias interações sociais, em atmosfera de relações dialógicas para a fertilização de ideias, com reflexos no comportamento humano. A dialogia exige como pressuposto a relação comunicativa – processo de aprendizagem do indivíduo e dos indivíduos -, porque permite o questionamento, a reflexão, a análise, a partir de uma situação comum (BAKHTIN, 1992).

Tudo indica, porém, que a gestão das organizações modernas continua centrada em um único objetivo: o lucro, ao relativizar os interesses maiores da sociedade civil: justiça,

desenvolvimento humano, ambiente, ética, solidariedade. Diante dessa realidade, é importante a busca da superação da racionalidade instrumental - de domínio da estrutura sobre os integrantes da organização (WEBER, 2002) -, e o estabelecimento de relações dialógicas que levem em consideração as potencialidades humanas (BAKHTIN, 1986). O estudo do comportamento humano nas organizações é um dos aspectos fundamentais da gestão de pessoas, assunto indispensável a toda e qualquer literatura sobre o tema.

## **A Gestão da Cultura Organizacional em Processos de Incorporação**

A cultura organizacional também pode ser entendida como o conjunto de interpretações elaboradas pelo ser humano em suas interações 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. 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 disseminada no próprio grupo, sendo, com este, parte indissociável (FREITAS, 2008).

Se a cultura confunde-se com a própria organização e com as pessoas que nela trabalham, seria válida a tentativa de ultrapassar os limites da pura interpretação e administrar a cultura organizacional? Pettigrew (2009), considerado o primeiro a travar contato com essa questão sob o viés funcionalista de seus estudos, sustenta, paradoxalmente, que o conceito de gestão 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 entende ser mais fácil ajustar as manifestações culturais a modificar tal núcleo. Um dos aspectos-chave desse ajuste pode ocorrer a partir da modificação das crenças dos dirigentes ou tomadores de decisão. O autor defende, ainda, que cultura organizacional é um fenômeno que existe numa variedade de níveis diferentes, mas “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).

A cultura organizacional tanto pode ser gerenciada, quanto tomada como área específica de gestão da cultura organizacional de alto desempenho ou modelagem de cultura. Ao citar pesquisas de universidades renomadas, Johann (2004, p. 9) 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”. Para a correta gestão cultural, o autor (2004, p. 103) recomenda que a empresa ative os principais mecanismos – básicos e avançados – da reavaliação da cultura corporativa, sendo assim possível (e necessário) administrar a cultura organizacional. Diante dessas duas visões praticamente antagônicas sobre a possibilidade de gerenciar a cultura organizacional, é possível chegar a três conclusões: 1ª) ambas concordam que essa atitude é importante e necessária; 2ª) há necessidade de realizar a gestão de talentos; 3ª) gerenciar a cultura organizacional passa a ser objeto específico de pesquisa.

Certamente 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, pode servir como fundamentação para outros estudos que venham subsidiar procedimentos e práticas no campo das aquisições, fusões e incorporações.

Como já destacado, na fase inicial do processo de aquisição (due diligence), é comum centralizar o foco no âmbito financeiro com equipe suficientemente capaz para analisar os riscos da operação. Esta tendência vem transformando tal processo em uma avaliação praticamente exclusiva nos aspectos quantitativos, mas a falta de diferentes visões tem deixado lacunas importantes, como qualidade em marketing, recursos humanos e outros (BARROS, 2003).



A cultura organizacional representa uma peça fundamental no quebra-cabeça das incorporações. O desenvolvimento de mecanismos para a gestão de pessoas nos processos de incorporação é normalmente negligenciado na composição de estratégia, o que ocasiona dificuldades de comunicação e de entendimento gerados por visões muitas vezes antagônicas dos envolvidos com relação aos valores e crenças da organização compradora, desentendimentos estes que, por sua vez, causam os chamados choques culturais que podem ameaçar o sucesso de todo o processo (BARROS, 2003; HOMEM; OLTRAMARI e BESSI, 2009).

Uma de suas principais funções é dar estabilidade ao grupo. Nos processos de união de culturas, 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” (FREITAS, 2008, p. 21). Existe hoje um verdadeiro fetichismo em torno da mudança e da adoção de estratégias motivacionais que buscam tornar o espaço organizacional mais glamoroso e desejável do que poderia ser (MAIR apud FREITAS, 2008).

Por envolver a dimensão subjetiva do trabalhador, contexto em que se costuma perceber a fetichização do trabalho, as fusões, incorporações e joint ventures são verdadeiras provas de fogo para a cultura corporativa, pois podem levar a 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 na identidade interior ou self organizacional (JOHANN, 2004). Na incorporação, a integração das culturas e suas filosofias abrem a possibilidade para a perda do controle organizacional: “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 e MORENO, 2001, p. 2 e 5).

## Metodologia do Estudo

A elaboração deste trabalho envolveu uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa, elaborada mediante estudo de caso instrumental.

Segundo Cervo e Bervian (2002), o estudo exploratório é a primeira etapa de um processo de pesquisa e tem por objetivo levantar outras ideias em busca de nova percepção sobre determinado fenômeno, mas é considerado por alguns autores uma pesquisa quase, ou não científica. Roesch (2006) entende que a pesquisa exploratória pode ser realizada por meio da observação participante do pesquisador, da análise de documentos, de entrevistas em profundidade e em grupo.

Para Collis e Hussey (2005, p.26), a pesquisa qualitativa compreende “examinar e refletir as percepções para obter um entendimento de atividades sociais”. Morgan e Smircich (1980, p.592) acrescentam: “A pesquisa qualitativa é uma abordagem que deriva da natureza dos fenômenos sociais a serem explorados”.

De acordo com Yin (2003), o uso da dimensão instrumental do estudo de caso ocorre quando o objeto de estudo pode ser utilizado como precedente para elaboração de futuras pesquisas. Assim, este estudo pode auxiliar na compreensão de outra questão mais ampla: a relação existente entre a cultura organizacional e a necessidade de criação de estratégias emergentes frente a fusões ou aquisições de empresas com valores antagônicos. O processo deve alcançar ambos os níveis - gerencial e operacional -, considerando-se a retenção de informações entre os executivos -, desde que estas sejam repassadas a todos os funcionários, os quais, na medida em que descobrirem a liberdade de comunicação serão muito mais participativos. O estudo de caso compreende ainda um método abrangente, baseado na lógica do planejamento, coleta de dados e análise. Apesar de ser uma pesquisa empírica,

possui algumas limitações, tais como: falta de rigor nas pesquisas, possibilidade de visões tendenciosas devido à negligência do entrevistador em relação a evidências equivocadas, além de não servir como base suficiente para a generalização científica. Desta forma, os resultados do presente estudo representam o comportamento específico do pessoal de ambos os bancos da micro região Sudeste, e não se aplicam ao entendimento das demais regiões do país.

Já o caráter descritivo deste trabalho busca compreender e descrever as características do processo de incorporação bancária (SELLTIZ, 1988).

A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida a partir de assuntos já elaborados condizentes à fundamentação do estudo em curso, mas podem ser efetuadas interpretações, reorganizações e extrair inferências por parte do pesquisador, o que representa sua contribuição para o estudo e para que possa ser construído o modelo de avaliação (GIL, 2007).

Este estudo de caso etnográfico está acrescido, como estratégia essencial, dos resultados da observação participante de um dos autores, aqui denominado pesquisador, inserido ao grupo investigado durante dois anos, quando vivenciou in loco a experiência desse grupo, o que lhe permitiu compreender sua organização, bem como suas relações, comportamentos, valores e crenças (MAYAN, 2001). Essas descobertas de primeira mão são identificadas por Roesch (2008), como fontes primárias.

Com o emprego de entrevistas semi-estruturadas procurou-se no mundo real os conhecimentos aprofundados sobre o tema da pesquisa. A entrevista não é simples instrumento de apropriação de saberes, mas dispositivo de apropriação e produção de textos, ou seja, mecanismo para retomar e consolidar várias situações de enunciação ocorridas em momentos anteriores (MATTAR, 2000).

... o entrevistado discorre sobre o tema proposto com base nas informações que ele detém e que no fundo são a verdadeira razão da entrevista (...). A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional (LAKATOS e MARCONI, 1994: 195).

Para tanto, foram analisados o cotidiano das duas instituições (incorporada e incorporadora), os documentos produzidos pelo banco da incorporadora, e entrevistadas oito pessoas em diferentes níveis hierárquicos: 1º) administradores de agências oriundos do Banco Alfa; 2º) gerentes de linha (gerência média) também do Alfa que trabalhavam tanto em suas agências originais quanto nas agências do Banco Ômega; 3º) funcionários de nível operacional originários do Banco Alfa que trabalhavam em suas agências e nas agências do Banco Ômega; 4º) funcionários da área tática e estratégica do Banco Alfa.

Na composição do grupo respondente, foram buscados os atores envolvidos direta ou indiretamente no processo, mediante consultas prévias, o que incluiu explicações e esclarecimentos necessários ao entendimento dos objetivos e da finalidade da pesquisa. De cada uma das quatro famílias de cargos ou funções, foram entrevistados dois funcionários: um oriundo do Banco Alfa, mas que passou a trabalhar em uma agência do Banco Ômega, e outro, do Banco Alfa, que ainda trabalha em uma agência deste último.

A escolha dos entrevistados ocorreu de modo aleatório, pois o delineamento da amostragem de sujeitos implicaria em uma amostra probabilística o que, a rigor, poderia invalidar a pesquisa, de caráter eminentemente qualitativa. A coleta e a análise dos dados aconteceram em diferentes períodos do processo de incorporação, de forma constante e dialética; individual e presencialmente (NEVES, 1996). Na medida em que uma hipótese era estabelecida, logo em seguida ela era contraposta à realidade organizacional, por vezes confirmando, por outras



revelando novas possibilidades de interpretação. Ao final, os resultados foram encaminhados aos entrevistados para eventual correção ou complementação.

As fontes secundárias de dados foram obtidas por meio de levantamento em documentos disponíveis no sítio do banco Alfa, na internet. Assim, essa pesquisa de campo se realizou, segundo Hair Júnior et al (2005, p.91), “dentro do contexto administrativo relevante” sobre o assunto.

A pesquisa tem ainda caráter bibliográfico, conforme recomenda Medeiros (2010, p.39), pois foram realizadas buscas em textos e periódicos, bem como em trabalhos científicos disponibilizados em sites especializados.

### **Apresentação das Organizações Envolvidas no Estudo**

O Banco Ômega já fez parte do rol das maiores instituições financeiras do Brasil. Fundado havia 92 anos ao 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 Ômega, na época da incorporação, era formado 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, 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, em consonância com a regulamentação do Novo Mercado da BM&FBOVESPA. Em 4 de setembro de 2009, o Alfa passou a deter 106.304.316 ações, o que correspondia a 99,32% do capital do Ômega. Este 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 a clientes do setor público como governos, municípios e entidades governamentais. No final de setembro de 2009, empregava 14.150 funcionários.

O Banco Alfa, o 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. Do total de acionistas, a União é o mais importante, vez que detém 51% das ações; em seguida, os acionistas estrangeiros, o fundo de pensão de seus funcionários, além de pessoas físicas e jurídicas. É hoje a maior instituição financeira do Brasil. Durante toda a sua existência, influenciou e foi influenciado pela história e pela cultura brasileiras. Conta com 4.984 agências espalhadas por todo o território nacional e 13 agências no exterior que, juntamente com seus órgãos de apoio e direção geral, empregam 106.241 funcionários e 10.129 estagiários<sup>1</sup>.

Em relação à sua cultura, pode-se citar o estudo de Santos (2005) que teve como objetivo extrair e descrever as características comuns da cultura organizacional do Banco Alfa. O orgulho em participar do quadro de funcionários, por exemplo, é uma das características encontradas pelo autor. Outros importantes aspectos levantados nessa pesquisa foram:

- 1°) o trabalho é considerado estressante, repetitivo e normatizado;
- 2°) a estrutura é autoritária e hierarquizada;
- 3°) é exigido o cumprimento de metas;
- 4°) há satisfação com o ambiente de trabalho e reconhecimento social do funcionário;
- 5°) o ambiente é de coleguismo, coletivismo e de união entre as pessoas;

6°) há dualidade na percepção dos funcionários sobre a missão do banco, marcada pelo desempenho conflitante dos papéis de mercado e social;

---

<sup>1</sup> Fonte: Sítio do banco na *internet*. Acesso em 16/ out./2010.

7º) o alto índice de rejeição à incerteza e a conflitos;

8º) a percepção de que a ética é um valor predominante na instituição.

Em relação à política de recursos humanos do Alfa, destacam-se as seguintes características:

1ª) dinâmica de gestão - modelo de decisão colegiada com comitês estratégicos, táticos e operacionais; ampliação da autonomia para atuação gerencial, com maior integração entre as equipes e o fortalecimento da decisão colegiada;

2ª) plano de comissões – decorrente da estrutura organizacional e de responsabilidade da diretoria de estratégia e operações (área distinta da gestão de pessoas). É fruto do benchmarking do mercado bancário nacional e de obras literárias sobre o tema; descreve, por meio de responsabilidades, os cargos da empresa, e anuncia a possibilidade de migração entre funções técnicas e gerenciais;

3ª) plano de carreira e remuneração – pautado pelo estímulo à competição por comissões, atração e retenção de talentos e minimização da queda de remuneração em descomissionamentos. São dois os critérios para promoção: por mérito e por antiguidade;

4ª) gerência média - estratégia de remuneração unificada - mesma nomenclatura para os cargos de gerência média em todos os tipos de unidades, mas com valores de remuneração diferenciados por mérito e antiguidade;

5ª) 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, e

6ª) sistema especial de remoção – para o 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 os que estão em unidades com excesso de pessoal.

#### Dados Coletados pelas Observações Participantes

Na análise dos dados das observações participantes, foi possível identificar cinco fatores relevantes, contidos nos momentos e etapas observados e que tendem a impactar as pessoas e a cultura organizacional:

1º) Contexto nacional da mudança – a incorporação do Banco Ômega pelo Banco Alfa se deu em uma conjuntura conturbada, 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 provocara ceticismo e desconfiança na população, e em parte dos funcionários de ambas as organizações. Esse traço da cultura nacional, de ceticismo sobre as ações do governo federal, particularmente do grupo ou subgrupo compreendido pela população da Região Sudeste, revelou-se, no episódio do anúncio da incorporação estudada, ao demonstrar um fator que pode ser classificado como valor ou crença nas organizações envolvidas.



2°) Sistema de comunicação interna – tanto na incorporação tratada neste 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 argumentam Tanure e Cançado (2004), o processo de comunicação das mudanças faz parte das estratégias de incorporação de empresas, mas difere do processo de integração cultural. Mas no caso em tela, a comunicação teve papel relevante na promoção da integração cultural.

3°) Busca da integração – geralmente a argumentatividade de uma ideia com a formulação de frases feitas ou de efeito, em ambiente de fortalecimento da imagem do incorporador, é sinônimo de impedimento (proibição) de oposição (VELOSO, 2010). Eis algumas das mensagens divulgadas pela direção do Banco Alfa em seu sítio específico na intranet: “melhor interação com funcionários do Banco Ômega”, “o sucesso deste processo depende de todos” e “contamos com todos”, dentre outros de igual conotação.

Pode-se afirmar que a prática de atitudes afirmativas no processo de comunicação, por meio de expressões, tem caráter ideológico, pois busca convencer para obter a aprovação e o controle do resultado, compreendido como necessário pela direção do Alfa. Este raciocínio está em consonância com a reflexão de Koch (1984) de que a neutralidade ideológica dos discursos é um mito, pois todos têm um fim persuasivo mais perceptivo a uns do que a outros, dependendo da acuidade visual ideológica de cada pessoa.

Observa-se a busca de convergência cultural, na frase do Banco Alfa sobre a pesquisa cultural (cultural due diligence): “A partir dos resultados obtidos, Alfa e Ômega passarão a trabalhar sob uma mesma perspectiva, após a integração”.

4°) Tentativa de aproveitamento das culturas – a iniciativa do Banco Alfa em compreender o universo cultural do banco incorporado, atitude expressa por meio de extensa pesquisa, com o propósito de aproveitar o melhor da cultura dos dois bancos, para a construção de um novo e melhor banco, na prática não surtiu os efeitos desejados. Isso se deveu à “dificuldade do Alfa em se comunicar, um dos problemas ainda enraizados no Banco” (MAIA e PIMENTA, 2007. p. 95).

Pelo menos dois procedimentos geraram certa frustração. Primeiramente, não foi divulgado o resultado da pesquisa de clima sob nenhum aspecto, nem mesmo quantos foram os seus participantes ou sequer um apanhado do resultado. Em segundo lugar, pelo fato de a direção do Alfa ter-se utilizado das práticas ideológicas citadas para tentar promover a integração dos funcionários dos dois bancos. Maia e Pimenta (2007, p.99) ainda constataram, “o cenário de metas, mudanças, demissões, a negação da cultura e dos conflitos internos, na acepção em que foi proposto e efetivado, conotou a nova arquitetura organizacional, social e política do Banco”.

5°) 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, representou um acúmulo de funções, podendo caracterizar uma coação velada aos funcionários, ao impor-lhes tarefas que seriam, na verdade, institucionais: capacitação do pessoal do Ômega, assessoria no processo de transição tecnológica e física do incorporado, sem deixar de atender a eventuais consultas de clientes. Além disso, provocou interpretações e tensão psíquica no grupo de funcionários que participou diretamente na tarefa, contribuindo para a alteração dos valores e crenças desses funcionários e, conseqüentemente,

mudando a cultura organizacional, ainda que temporariamente.

Hamel (1998) argumenta que a suposição generalizada de que as pessoas são contrárias às mudanças não é correta. Os indivíduos são contrários às mudanças quando estas não oferecem perspectivas de novas oportunidades. As pessoas não investirão emocionalmente em uma organização e em seu sucesso a menos que acreditem que irão obter retorno sobre o investimento realizado.

Ao receber novos funcionários com diferentes culturas, o Alfa tratou de buscar a superação rápida do choque cultural de forma a unir esforços em prol do mesmo fim, mas tudo indica que o modelo de estratégia praticado, não dispunha de respostas adequadas para que os novos integrantes soubessem coordenar suas ações para o alcance deste objetivo único (HOMEM; OLTRAMARI; BESSI, 2009).

### **Considerações sobre os Dados Coletados das Entrevistas**

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 às 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, o impacto gerado foi positivo.

Conforme já levantado 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 reservado aos administradores gerais de agência. Posteriormente é que os demais funcionários tomaram conhecimento. Essa seletividade da comunicação é típica da gestão burocrática. Por outro lado, um dos pilares da gestão flexível é a comunicação horizontal. A autonomia é dividida de forma igualitária, o que proporciona um estímulo à criatividade participativa. Resultado: as organizações flexíveis são ágeis e eficazes o suficiente para se adaptarem às intempéries externas (BRANDÃO NETO et al, 2006).

Outro aspecto a ser citado é que a maioria dos respondentes concordou com a tese de que o processo de incorporação de empresas faz parte do atual mercado bancário. Essa visão, se não estiver sedimentada na cultura do banco incorporador, é, no mínimo, forte pressuposto entre as pessoas que nele trabalham. Corrobora essa afirmação 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 de 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 o real valor da incorporação do outro banco.

As expectativas exaradas pelos entrevistados revelaram uma profusão de sentimentos, em sua maioria positiva. De um modo geral, eles resumem a insegurança que os profissionais do incorporador viveram no momento da transição, quer seja em ambiente próprio, quer seja em ambiente novo e muitas vezes desconhecido. Mas revelaram também uma disposição de 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 confirma a percepção de Santos (2005) sobre o ambiente de união e colaboração entre as pessoas, que parece ter sido transplantado para o ambiente da agência incorporada.

A preocupação inicial dos funcionários do banco incorporador foi muito mais em como



receber e se comportar perante o novo, do que em se proteger de eventuais diferenças e confrontos. Não se percebeu pelas respostas qualquer hostilidade ou preconceito quanto às pessoas e a cultura do banco incorporado, nem tampouco resistência à convivência em espaço diferente daquele em que os respondentes estavam acostumados. As demonstrações de ansiedade pareceram 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 Vasconcellos e Vasconcellos (2002) sobre a necessidade de o indivíduo ter sua identidade e autonomia preservadas.

A palavra “medo” não foi proferida por nenhum dos entrevistados nessa fase, o que suscita uma hipótese: sendo as pessoas parte de uma empresa incorporadora, dela absorveram certa superioridade sobre os funcionários e principalmente sobre o espaço da incorporada. Pode-se também indagar se, de fato, ocorreram mudanças significativas. Em se confirmando esta última suposição, pode-se imaginar ter havido uma imposição da cultura do incorporador sobre o incorporado, mas ainda assim, é provável que os reflexos do processo sobre a cultura final da empresa remanescente, tenham sido mínimos.

Iniciado o processo de integração propriamente dito, com a efetiva mudança de local de trabalho de funcionários tanto do banco incorporador quanto do 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 agiam conforme solicitado pela direção, aparentemente sem qualquer questionamento ou crítica à nova função de agentes de integração.

Parte dos respondentes, notadamente administradores e funcionários da área tática e estratégica, reagiram com certa indiferença ao interpretarem as orientações da empresa como parte da estratégia de integração cultural. Considerando-se que as adições cruzadas foram em sua maioria temporárias e que elas não ocorreram entre funcionários da área tática e estratégica, depreende-se que, sob a ótica destas duas áreas, 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.

Quanto aos demais funcionários, ficou claro o clima de coletivismo e de união, elementos da cultura organizacional do Alfa. Foi 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.

Pelas respostas obtidas, 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. 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 compromisso, já que o pessoal entendia estar participando ativamente de um processo importante para o banco.

De uma forma geral, com apenas uma exceção, não se percebeu pelas respostas a ocorrência de alteração no clima organizacional nas unidades do Alfa, em função da chegada de funcionários do banco incorporado, o que pode indicar que mesmo na fase de ajustes do processo em curso, o impacto da mudança sobre a cultura organizacional tende a ser pequeno.

Considerando-se a relação direta entre a transmissão do conhecimento e da cultura organizacional (o jeito de fazer as coisas), a mudança na forma de repasse do conhecimento pós-integração cultural e após várias mudanças do quadro de pessoal pode ser indicativo de eventual impacto no clima organizacional e na própria cultura. Também não foi percebido nos

entrevistados, perda significativa no processo de retenção e transmissão de conhecimentos. Acrescenta-se ainda não ter sido possível perceber se os funcionários do Alfa sofreram algum desconforto psíquico com a mudança para as instalações do Banco Ômega, fosse ela definitiva ou temporária. Toda mudança, mesmo para melhor, gera desconfortos iniciais. Um dos respondentes se surpreendeu com a maturidade da cultura local de determinada agência do incorporador. Mas de um modo geral não foi constatada a existência de indivíduos com histórico de choque entre o esperado e o encontrado, que pudesse gerar resistência às mudanças e o decorrente desgaste de valores e crenças, alterando suas suposições básicas.

É importante mencionar que o espírito de alteridade permitiu aos funcionários tanto do Alfa como do Ômega, admitir visões diferentes de mundo, embora sendo a mesma unidade cultural (AZEVEDO, 2007). Ao deslocar a referência do eu para o outro, Bakhtin (2003, p.409) desvela o sentido do ser humano, até então encoberto pelos interesses comuns: o limite da precisão nas ciências naturais é a identidade. Nas ciências humanas, a precisão é a superação da alteridade do alheio sem sua transformação no puramente meu (substituições de toda espécie, modernização, o não reconhecimento alheio e outros similares).

## 7. Considerações Finais

Das observações realizadas, um elemento da cultura organizacional do Banco Alfa ficou evidente: o hiato comunicacional a separar as pessoas da área estratégica e tática, das que trabalham na base operacional. Esse distanciamento pode ser atribuído à sua estrutura hierarquizada. É possível interpretar tal posição tendo em vista a política de recursos humanos funcional, na qual a autonomia e a identidade dos indivíduos são restritas. A estrutura organizacional do Alfa não é flexível e muito menos participativa.

Quando há orientações do tipo o que se deve e o que não se deve fazer em um momento de integração cultural, fica clara a atitude positivista de disseminar e inculcar uma ideologia por meio de expressões. O objetivo seria conseguir o maior envolvimento possível do pessoal em questões relacionadas à integração, o que pode ser constatado também, com frases conclamando a participação geral, pois depende de todos o sucesso ou os ideais heróicos de vencer juntos os desafios do futuro incerto (GARCIA, 2005).

Mas os gestores do processo utilizaram-se dessa estratégia para obter a tão necessária unicidade de pensamentos e atitudes, para a promoção do controle comportamental e da convergência cultural. Tais gestores encontraram “campo arado” para a sementeira da estratégia, pois a outra característica organizacional do Alfa, como já foi dito, é o ambiente de união entre as pessoas. Prontamente as orientações foram interpretadas pelos funcionários do Alfa como parte do processo de reestruturação do mercado bancário brasileiro, tido como o melhor para as pessoas, para o ambiente e sucesso da empresa. A pouca resistência à mudança, e a falta de diálogo e de enriquecimento da subjetividade dos indivíduos, impediram a construção da identidade dos colaboradores.

Vale mencionar aqui que o Banco Alfa investiu muito em seu programa de qualidade total, mas para ter os resultados esperados, deveria “fazer como as empresas que ganharam o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e adotar alguns dos princípios de Deming, em especial eliminar as barreiras entre as áreas de apoio e não se utilizar de slogans, exortações e metas para o quadro funcional” (COSTA, 2001, p.92).

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

1ª) ampliou-se entre os funcionários do Alfa, o entendimento sobre o valor da aquisição ou incorporação de outras empresas, como parte do processo 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 de grupo sob o viés ideológico. Este aspecto da cultura organizacional deve ter sido absorvido inteiramente;

2<sup>a</sup>) da participação direta dos funcionários no processo, construiu-se o valor da integração entre pessoas e a importância de ação consciente na busca desse objetivo. Se outrora essa integração se dava naturalmente, como parte da empatia e da amizade entre as pessoas, no episódio em tela aconteceu de forma sistematizada, tendo se tornado parte do escopo de atuação de líderes e de grupos de trabalho, o que pressupõe mudança organizacional dada a ausência do livre convencimento dos funcionários. Tragtenberg (2006, p. 45), ao trabalhar a análise da teoria da administração como ideologia argumenta: “esse campo do conhecimento dedica-se ao estudo da legitimação burocrática do poder. Este possui caráter repressivo, dada sua ênfase no controle sobre o homem”;

3<sup>a</sup>) mas foi possível observar, sem precisar sua duração, a diminuição do predomínio do autoritarismo e da hierarquia sobre as ações dos indivíduos que trabalhavam em agências. Convocados para serem agentes de integração, independentemente do cargo que ocupavam no organograma, esses funcionários desempenharam funções destituídas de mecanismos de controle, com o envolvimento de identidade e autonomias perenes. Contribuíram, pois, para o aumento do sentido do trabalho e para a mudança das relações pessoais. Essas considerações, aparentemente paradoxais, levam a pensar que a expressão do pesquisador “independente do cargo que ocupavam (...)”, não se aplica aos funcionários da área estratégica e tática;

4<sup>o</sup>) o que poderia ter sido interpretado como imposição de autoridade (“abuso”), por determinar aos funcionários exercerem funções para as quais não estavam qualificados, e sob condições estressantes pela característica da tarefa, parece ter resultado em efeito contrário, de estímulo ao trabalho pela quebra da rotina e pela possibilidade de afirmarem seus próprios valores aos seus novos colegas e aos gestores. Talvez isso explique a não utilização da pesquisa empreendida pelo Banco Alfa, no episódio da intenção de aproveitamento das duas culturas. Neste caso, teria ocorrido uma aculturação do banco incorporado, com a adaptação compulsória das pessoas advindas deste, à cultura do incorporador.

De acordo com os teóricos da contingência, “as organizações respondem às mudanças elaborando ou modificam suas estruturas internas para manter uma relação isomórfica com o ambiente” (ASTLEY; VAN de VEN, 2005, p.65). Assim, pode-se afirmar que a mudança organizacional ocorrida no Banco Alfa pós-incorporação do Ômega, decorreu da seleção ambiental, no contexto da globalização da economia no setor bancário.

Este trabalho não teve como foco tecer críticas sobre os processos planejados e desenvolvidos pelo Alfa e muito menos julgar se o processo de incorporação estaria ocorrendo de forma correta ou produtiva, mas pode-se notar que os impactos e as mudanças decorrentes contribuíram para a revisão de alguns conceitos, valores, crenças, mitos e pressupostos.

### **Recomendações para Futuras Pesquisas**

Uma nova possibilidade de estudo de processos de incorporação empresarial seria a abordagem sob a ótica do incorporado; os impactos sobre as pessoas e sobre a organização adquirida, como forma de subsidiar o planejamento do processo de integração, e até mesmo ajudar a decidir sobre futuros processos de incorporação. Os desdobramentos possíveis são

a comparação com outros casos da espécie, buscando estabelecer relações para descobrir outros pontos aqui não revelados; o teste das hipóteses levantadas, como por exemplo, a relação de superioridade dos funcionários da incorporadora sobre os funcionários da incorporada.

### Limitações do Estudo

O artigo limitou-se a avaliar o impacto causado pela incorporação empresarial sob a ótica das pessoas e da cultura organizacional do incorporador. Por isso, não foi possível identificar a totalidade de percepções e transformações ocorridas com todos os envolvidos no processo.

Por ser um estudo de caso, calcado em observação direta do ambiente ao qual se teve acesso e na entrevista das pessoas que ali trabalhavam, limitou-se a este universo específico, não sendo possível generalizar os resultados para toda a organização. Mais: pelo fato de um dos pesquisadores fazer parte do objeto estudado pelos autores, não foi possível o seu total distanciamento da análise realizada sobre os resultados de seu empenho de articular ideias, supor relações, descrever e interpretar realidades, dada a subjetividade natural do ser humano (YIN, 2003).

Apesar da ausência de padronização do método etnográfico, a literatura não entende que isso acarrete falta de credibilidade das descobertas.

### Referências Bibliográficas

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: O indivíduo na organização, v.2: dimensões esquecidas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

ANTUNES, R. Os sentidos do trabalho. Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho, 3 ed. São Paulo: Boitempo, 2000.

ASTLEY, W.G.; VAN de VEN, A. H. Debates e Perspectivas Centrais na Teoria das Organizações. In: RAE Clássicos, abr./jun./2005.

AZEVEDO, S.M. Alteridade e dialogia: armas da paz? In: O Espelho de Bakhtin, p.149-155. Grupo de Estudos dos Gêneros do Discurso – GEGE. São Carlos: Pedro & João, 2007.

BAKHTIN, M. Marxismo e Filosofia da Linguagem. Trad. Michel Lanud e Yara Frateschi Vieira. São Paulo: Hucitec, 1986.

\_\_\_\_\_. Estética da criação verbal. 1 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

BARON, V. Desafios para integrar empresas com culturas diferentes. HSM On line, <<http://br.hsmglobal.com>>. Acesso em: 30/jun./ 2010.

BARROS, R. C. de. Análise de maturidade do gerenciamento de projetos de tecnologia de automação. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal da Bahia, 2003.

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. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

BRANDÃO NETO, D.M.; ROCHA, M.; HELAL, D.H.; RAIMUNDO, V.F. Comunicação e Controle em Organizações Flexíveis: um estudo de caso. In: Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – UnB – 6 a 9 de setembro de 2006. Disponível em: <[www.intercom.org.br/papers/nacionais/.../R0132-1](http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/.../R0132-1)>. Acesso em: 19/jun./2011.



BRESSER-PEREIRA, L.C. Estudos Avançados. Vol.22, nº 64. São Paulo. Dec. 2008. Dominação financeira e sua crise no quadro do capitalismo do conhecimento e do Estado Democrático Social. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-40142008000300012&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-40142008000300012&script=sci_arttext)>. Acesso em: 19/set./2010.

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.

CERVO, L.; BERVIAN, P.A. Metodologia Científica. 5 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHAUI, M. A paciência do pensamento, pp. 16-23. In: Cult, ano 12, nº 133. São Paulo: Editora Bregantini, 2009.

COLLIS, J; HUSSEY, R. Pesquisa em administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COSTA, J. A. S. Políticas de recursos humanos do Banco do Brasil. O discurso e a prática. Caminhos de compatibilização. Dissertação (Mestrado Executivo em Administração), Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2001.

DAFT, R. L.; 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.

DIMAGIO, P.J.; POWELL, W. W. A Gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. In: ERA Clássicos. Vol. 45, n.2, abr./jun./2005.

DENNY, E. A. Ética e Sociedade. Capivari: Editora Opinião, 2001.

FOUCAULT, M. Sociedade Disciplinar e Biopolítica. Rio de Janeiro: Zahar, 1987.

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

GALVÃO, IZABEL. Henry Wallon: uma concepção dialética do desenvolvimento infantil. 7 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000 (Educação e conhecimento).

GARCIA, N.J. Propaganda: Ideologia e Manipulação, 2005. Disponível em: <[www.ebooksbrasil.org/eLibris/manipulacao.html](http://www.ebooksbrasil.org/eLibris/manipulacao.html)>. Acesso em: 19/fev./2013.

GIL, A.C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HAMEL, G. Repensando o Futuro. São Paulo, Makron Books, 1998.

HAIR JR, J.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALL. S. A identidade cultural na pós-modernidade. Trad. Tomaz Tadeu da Silva; Guaracira Lopes Louro. 11 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

HERNANDEZ, José Mauro da Costa e CALDAS, Miguel Pinto. Resistência à mudança: uma revisão crítica. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 41, n. 2, p. 31-45, abr./jun. 2001.

HIRSCH, F. J. Globalização e a Precarização do Trabalho: Leitura através da categoria profissional s bancários. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade Metodista de Piracicaba, 2009.

HOMEM, I. D.; OLTRAMARI, A.P.; BESSI, V.G. A gestão de pessoas e seus mecanismos de sedução em um processo de aquisição. Rev. Adm. Contemp. Vol.13 nº2, Curitiba, abr./jul.2009.

JAEGER, W. Paidéia: A formação do homem grego; trad. Artur M. Parreira, 4 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. 3 ed. – São Paulo: Atlas, 1996.

JÚNIOR, P.J. Um texto, múltiplas interpretações: Antropologia Hermenêutica e cultura Organizacional. RAE, São Paulo, v. 42, n.º. 4, p. 72-83, out./nov./dez./2002.

KOCH, I. Argumentação e Linguagem. São Paulo: Cortez, 1984.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. Fundamentos de Metodologia Científica. São Paulo: Atlas, 1994.

MAIA, M.C. e PIMENTA, S.M. A nova concepção empresarial do Banco do Brasil. In: Revista de Administração da FEAD-Minas – vol. 4, n.º 1, pp. 85-104, junho de 2007. Disponível em: <[revista.fead.br/index.php/adm/article/view/163/115](http://revista.fead.br/index.php/adm/article/view/163/115)>. Acesso em: 14/mar./2011.

MATTAR, F.N. Pesquisa de Marketing. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAYAN, M. J. An introduction to qualitative methods: a training module for students and professionals. Edmonton, Canada. University of Alberta, 2001.

MEDEIROS, J.B. Redação científica: a prática de fichamentos, resumos, resenhas. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

MORGAN, G. Imagens da Organização. São Paulo: Atlas, 1996.

MORGAN, G.; SMIRCICH L. The Case for Qualitative Research. Academy of Management Review, v. 5, n. 4, Pennsylvania State University, 1980.

MORIN, E. Os sete saberes necessários à educação do futuro. 10 ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2005.

NEVES, J. L. Pesquisa Qualitativa – características, usos e possibilidades. Caderno de pesquisas em administração. São Paulo, v. 1, n. 3, 2 sem.1996. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c03-art06.pdf>. Acesso em: 19/set./2011.

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, n.º 24, p. 91-108, maio-agosto/2007.

PEREIRA, M.A.S. Fusões e Aquisições: um Estudo em uma Empresa Nacional do Setor Energético. (Mestrado), Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2007.

PETTIGREW, A. M. A cultura das organizações é administrável? In Fleury e Fischer; LEME, M.T.; Rosa Maria et al. Cultura e Poder nas Organizações. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

RICUPERO, R. Estudos Avançados. Vol.22, no. 64. São Paulo. Dec. 2008. A crise financeira e a queda do muro de Berlim. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-40142008000300012&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-40142008000300012&script=sci_arttext)>. Acesso em: 11/mar./2011.

ROCHA, D.; DAHER, M.D.C.; SANT'ANNA, V.L.de A. Reflexões numa perspectiva discursiva. In: A entrevista em situação de pesquisa acadêmica, p.14. Disponível em: <[cpd1.ufmt.br/meel/arquivos/artigos/24.pdf](http://cpd1.ufmt.br/meel/arquivos/artigos/24.pdf)>. Acesso em: 19/jun./2011.



PUC-SP



FEA USP

ROESCH, S. M. A. Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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

SEGNINI, L. R. P. Reestruturação nos Bancos no Brasil: Desemprego, Subcontratação e Intensificação do Trabalho. In Educação & Sociedade. Campinas, v. 20, n° 67, 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: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGeT), 2007. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos>>. Acesso em: 20/jun./2010.

SCHEIN, E. Cultura Organizacional e Liderança. São Paulo: Atlas, 2009.

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, n° 8, p. 25-48, dez./2004.

TRAGTENBERG, M. Burocracia e Ideologia. 2 ed. São Paulo: UNESP, 2006.

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, n°1, p. 64-78, jan./mar./2002.

VELOSO, W.P. Argumentatividade. 2010. Disponível em: <[www.waldirdepinhoveloso.com](http://www.waldirdepinhoveloso.com)>. Acesso em: 19/jun./2011.

WEBER, Max. A ética protestante e o espírito do capitalismo. São Paulo: Martin Claret, 2002.

YIN, R.K. Estudo de Casos: Planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2003.