

Área temática: Gestão de pessoas

**Cultura, Valores e Sentimentos:
Evidências que Emergem em Contexto Organizacional sob Abrupta Mudança**

AUTOR

ANDRÉ LUIS SILVA

FGV-EAESP - Esc. de Adm. de Emp. de São Paulo da Fundação Getulio Vargas
emailspara@gmail.com

Resumo

Neste artigo, teve-se como objetivo identificar quais os sentimentos emergiram em funcionários que vivenciaram a operação de aquisição da instituição financeira em que trabalhavam. A partir deste entendimento, busca-se compreender quais pressupostos passaram a ser compartilhados no ambiente de trabalho em transformação, deflagrando assim, um recorte para o termo cultura organizacional quando em processos de aquisição de instituições financeiras. A pesquisa é qualitativa, descritiva, de corte temporal seccional com perspectiva longitudinal. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas junto aos funcionários remanescentes. Os resultados apontaram que emergiram distintos sentimentos negativos nos funcionários, os quais por sua vez, decorreram das próprias suposições, isto é, pressupostos projetados por eles frente à notícia de venda do banco. Assim, percebeu-se que o risco foi o elemento compartilhado como um pressuposto comum no ambiente de trabalho, de modo que o recorte deflagrado para a cultura organizacional quando em processos de aquisição de instituições financeiras foi: o risco é compartilhado como um pressuposto de valor pelos funcionários, em face das suposições projetadas sobre as mudanças organizacionais, sejam elas um acontecimento futuro, esperado ou temido.

Palavras-chave: cultura organizacional; pessoas; sentimentos.

Introdução

Quando os fenômenos organizacionais aguçam o interesse de pesquisa, por vezes, este se justifica pela premissa de que ocorrem constantes processos de mudança que afligem as organizações. Nesse ciclo de transformação, enquanto das organizações é requerido um ágil desenvolvimento de formas alternativas de gestão, para as pessoas inseridas na situação, emerge o desafio de se adaptarem as novas demandas do ambiente, por mais que não lhes sejam asseguradas a permanência de seus empregos nem a própria continuidade da organização.

Chama atenção o fato de que a incerteza gerada no ambiente de trabalho é substancial. Isto faz com que nas organizações, ponham-se à prova os pressupostos básicos de sua cultura organizacional, isto é, a sua força que orienta os valores compartilhados no ambiente de trabalho, os quais são responsáveis por influenciar e intensificar o processo de intermediação entre a adaptação externa e integração interna da organização (Schein, 2004).

Mas para falar da força de uma cultura organizacional posta a prova, em face das incertezas geradas pelas transformações do ambiente que impactam as organizações e as pessoas nelas inseridas, é preciso reconhecer que o termo cultura em si, não é autoexplicativo e necessita de um recorte (Freitas, 2011; informação oral)ⁱ. Assim, ao direcionar a atenção, especificamente, para as instituições financeiras, percebe-se que principalmente no decorrer dos últimos dez anos, elas têm sofrido frequentes processos de mudanças resultantes da adoção de alternativas estratégicas, tais como operações de aquisição e/ou fusão com outras instituições.

Enquanto as operações de aquisição e/ou fusão ocorrem em prol de atender a necessidade das organizações atingirem um determinado patamar de competitividade, mesmo que para tanto, tenham que repensar internamente seus processos de produção, organização e gestão do trabalho (Becker, 2002), por sua vez, as pessoas ao vivenciarem esses processos de abruptas mudanças, sofrem fortes impactos nas organizações em que trabalham.

Tal como afirmam Caldas e Tonelli (2001), embora o discurso organizacional predominante em operações dessa natureza seja garantir um futuro organizacional promissor, o desempenho das pessoas no ambiente de trabalho é afetado e fica comprometido, já que nelas, por vezes, emergem sentimentos negativos como o medo, angústia e a ansiedade. Tais sentimentos surgem em decorrência da “insegurança, perda de status e dificuldades de adaptação às novas normas de conduta impostas pelo mercado de trabalho e pelas organizações” (Rodrigues, 2009, p. 10).

Esta situação estimula o pensamento e o debate sobre os possíveis indícios que os sentimentos que emergem nas pessoas, ao se defrontarem com a operação de aquisição e/ou fusão da instituição financeira em que trabalham, podem contribuir para compreender quais pressupostos passam a ser compartilhados no ambiente de trabalho em transformação, deflagrando assim, um recorte para termo cultura organizacional quando em processos de aquisição de instituições financeiras. A busca por esses indícios se justifica, por buscar uma nova perspectiva de pesquisa para se pensar a cultura organizacional, a partir dos sentimentos que emergem nas pessoas ao vivenciarem os impactos da constante tensão entre as organizações e o ambiente em transformação.

Considerando o acima exposto e reconhecendo ainda que são as pessoas, os agentes capazes de fortalecerem a cultura organizacional, posto que nas organizações, são elas que intermediam o processo de compartilhamento dos valores responsáveis por influenciar e intensificar o processo de adaptação e integração da organização frente aos processos de abruptas mudanças, levantou-se a seguinte problemática: “Quais sentimentos emergiram em

funcionários de uma instituição financeira internacional, que foi adquirida por outra nacional, ao receberem a notícia da operação de aquisição em seu ambiente de trabalho?”.

Buscando responder a esta problemática, o objetivo deste artigo é o de identificar quais os sentimentos que emergiram em funcionários que vivenciaram a operação de aquisição da instituição financeira em que trabalhavam. A partir deste entendimento, buscar-se-á compreender quais pressupostos passaram a ser compartilhados no ambiente de trabalho em transformação, deflagrando assim, um recorte para termo cultura organizacional quando em processos de aquisição de instituições financeiras.

Para atingir este objetivo, neste artigo, serão interseccionados preceitos teóricos e empíricos. O aporte teórico aborda os elementos que constituem uma cultura organizacional, especificando-se na dimensão valores. Já os dados empíricos, são formados por relatos de funcionários que trabalhavam em uma instituição financeira estrangeira no Brasil, que realizou no ano de 2006, a venda total de seu patrimônio para uma instituição financeira nacional. Em decorrência dessa transação comercial, houve uma mudança no sistema de gestão o que, conseqüentemente, gerou fortes impactos nas vidas dos funcionários em decorrência do ambiente de trabalho com o qual se depararam na instituição adquirente.

Para que seja possível discorrer sobre o argumento deste estudo, estrutura-se este artigo em cinco seções, além desta introdução. Na seção seguinte são apresentadas algumas noções sobre os elementos da cultura organizacional. Em seguida, os principais aspectos da pesquisa de campo realizada. Posteriormente, são apresentados e interpretados os relatos coletados a luz dos preceitos teóricos sobre a cultura organizacional. A partir de então, são discutidos os resultados de pesquisa. A última seção registra as conclusões deste estudo, aponta as suas limitações e indica direções para futuras pesquisas.

Elementos da Cultura Organizacional: algumas noções

Diante da proposta de apresentação de noções sobre os elementos da cultura organizacional, especialmente no que toca aos valores, faz-se necessária, primeiramente, a revisitação do conceito de cultura organizacional que, segundo Schein (2004), é definida como

um padrão de pressupostos básicos compartilhados, aprendido pelo grupo enquanto este resolveu seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou bem a ponto de ser considerado válido e que, portanto, pode ser ensinado aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (p. 17, tradução nossa).

A cultura organizacional, tal como definida por Schein (2004), é formada a partir dos pressupostos assumidos pelos indivíduos, ou seja, por questões inconscientes, que determinam as visões de mundo e as noções de verdade dos membros do grupo. A partir desses pressupostos são constituídos os valores (dos quais as pessoas geralmente têm consciência), que direcionam, por sua vez, os artefatos culturais: as manifestações visíveis de comportamento que consistem na camada mais superficial da cultura de uma organização.

Dentre os pressupostos, valores e artefatos mencionados por Schein (2004) encontram-se os elementos da cultura organizacional. Alguns destes elementos são mais facilmente perceptíveis, como por exemplo, os ritos, rituais, cerimônias, normas, histórias, as sagas e os heróis, e os tabus. Outros, como os pressupostos e crenças, residem em esferas mais profundas e são mais complicada identificação e, portanto, difíceis de serem questionados e

alterados. Estes como produtos concretos da cultura organizacional, são considerados por Shrivastava (1985), como recursos voltados à estabilização e perpetuação do sistema, posto que seguem uma perspectiva de instrumentalização da cultura para a execução da estratégia da organização. Alguns exemplos de produtos concretos da cultura organização são os sistemas de linguagem, as metáforas, os símbolos e o sistema de valores.

Ao pensar em valores, de acordo com Schwartz (2011), deve-se pensar naquilo que se considera importante. O autor resume as características dos valores básicos em cinco:

- a) São crenças amarradas a emoções, e não a idéias frias, objetivas;
- b) Constituem um construto motivacional: referem-se a objetivos que as pessoas se esforçam para alcançar;
- c) Transcendem ações específicas e situações. São abstratos, e esta abstração os diferencia de conceitos tais como normas e atitudes, que normalmente se referem a situações, ações e objetos específicos;
- d) Guiam a seleção ou avaliação de ações, políticas, pessoas ou eventos. Isto é, servem como padrões ou critérios.
- e) São ordenados pela importância relativa que um tem em relação ao outro. As pessoas possuem uma hierarquia de valores que os caracterizam como indivíduos. Esta natureza hierárquica também os distingue das normas e atitudes.

A “Teoria dos Valores”, de Schwartz (2011) define valores, portanto, como “objetivos desejáveis e trans-situacionais, que servem como princípios guias das vidas das pessoas” (p. 1, tradução nossa). Freitas (2007) define valores como os guias para o comportamento organizacional do dia-a-dia, explicitados pela organização como uma filosofia para o alcance do sucesso. Dentre os passos enumerados por Schein (2004) para a avaliação da cultura de uma organização, está a identificação dos valores, que se dá por meio do questionamento das razões pelas quais as pessoas fazem aquilo que fazem.

Diversas pesquisas realizadas no Brasil entre 1999 e 2010 abordaram a relação existente entre valores e outros elementos culturais e as mudanças organizacionais. Mudanças estas que ocorreram de forma a demandar certas acomodações culturais em muitos casos traumáticas para os participantes desses processos.

Há exemplos de pesquisas especificamente voltadas à compreensão dos aspectos culturais associados a processos de fusão e aquisição entre empresas, como é o caso do presente trabalho, e de pesquisas que abordam outros tipos de mudanças organizacionais e suas implicações para a cultura. Rossini e cols. (2001), ao estudarem o caso dos bancos Santander e Noroeste no período da fusão, analisaram os aspectos culturais como fatores de aceitação ou resistência ao processo de aquisição. Os resultados permitiram identificar os valores e crenças no grupo operacional como favoráveis ao processo de aquisição. Já no grupo administrativo, alguns aspectos foram identificados como fatores de aceitação e outros como fatores de resistência ao processo.

Machado-da-Silva e Nogueira (2003) desenvolveram uma pesquisa na Aduana brasileira com objetivo de verificar os fatores que delineiam a identidade desta organização. A análise dos dados permitiu aos autores concluir a identificação e relevância dos valores, normas, expectativas de papéis e padrões reais de interação nos processos adaptativos pós incorporação ou pós aquisição. Contribuindo com o tema, Paz e Neiva (2005) realizaram um estudo quantitativo que visou conhecer os fatores que influenciam a percepção de mudanças em uma organização pública que sofreu intervenções no período de quatro anos. Os

resultados indicaram que os valores organizacionais de autonomia e igualitarismo e as atitudes de aceitação e temor foram os preditores mais frequentes das mudanças percebidas.

Beatriz e Machado-da-Silva (1999) realizaram um estudo para analisar a reação da gestão nos diversos níveis hierárquicos em face das alterações realizadas na configuração organizacional do Instituto Municipal de Administração Pública (IMAP) de Curitiba. Por meio de estudo de caso nesta organização os autores pesquisaram a relação entre os valores organizacionais e a abertura para mudança. Os dados permitiram concluir que o único valor organizacional compartilhado promoveu a abertura das mudanças e que os interesses compartilhados entre a alta e média gestão privilegiaram a busca de objetivos coletivos e, entre a gestão de nível operacional, os objetivos individuais. Neste caso, a cultura organizacional atuou como fonte de aceitação das mudanças organizacionais.

Buscando o melhor entendimento entre cultura e valores individuais e organizacionais, Macêdo e Pires (2005) realizaram uma pesquisa quantitativa em uma organização pública a fim de conhecer a relação entre valores individuais e valores organizacionais, segundo a percepção dos trabalhadores. Os resultados indicaram Benevolência, Conformidade, Universalismo e Segurança como as prioridades axiológicas dos trabalhadores, e Conservação, Hierarquia e Domínio como os valores orientadores da organização. A correlação entre os valores individuais e os organizacionais, indicou que os valores organizacionais Conservação, Hierarquia e Domínio apresentaram correlação com valores individuais apenas com o tipo motivacional Conformidade. Freire (2009) também pesquisou esta vertente do tema através do estudo de caso no setor de serviços terceirizáveis que buscou entender a relação entre os valores organizacionais da alta gestão e aqueles explicitados pelos colaboradores. Os resultados revelaram que existem incongruências entre os valores organizacionais percebidos pelos colaboradores e aqueles defendidos pela alta administração.

A partir dos exemplos acima citados, evidencia-se a importância do entendimento do processo de mudança à luz dos aspectos culturais e, especialmente, dos valores organizacionais e individuais que ora se entrelaçam, ora se opõem. Tomando como base este referencial, a pesquisa relatada por este trabalho procura identificar quais os sentimentos que emergiram em funcionários que vivenciaram a operação de aquisição da instituição financeira em que trabalhavam, para que assim, busque-se compreender quais pressupostos passaram a ser compartilhados no ambiente de trabalho em transformação, deflagrando assim, um recorte para termo cultura organizacional quando em processos de aquisição de instituições financeiras.

Na seção seguinte, passa-se ao detalhamento do caminho trilhado para a compreensão destes sentimentos para que, em seguida, seja feita a discussão dos resultados obtidos e as conclusões desta pesquisa.

Sobre a pesquisa

Para apresentar os procedimentos adotados para realização da pesquisa em pauta, é importante frisar que os dados empíricos utilizados neste artigo, provêm do trabalho de dissertação realizado no ano de 2010 por um dos autores deste artigo. Originalmente os dados foram coletados para atingir o objetivo de compreender o processo de transformação dos fatores de proteção em mecanismos de defesa realizado pelos funcionários que vivenciaram a operação de aquisição da instituição financeira em que trabalhavam, por outra instituição financeira nacional, em 2006, para enfrentarem esta situação adversa e permanecerem trabalhando na instituição adquirente.

Como tende a ocorrer em pesquisas de natureza qualitativa, cujo foco está na interpretação das minúcias dos dados, alguns aspectos inusitados surgiram dos dados coletados durante o processo de interpretação. Considerando, que se tais aspectos inusitados fossem interpretados à luz de outros preceitos teóricos, surgiriam discussões interessantes para o entendimento de distintos fenômenos organizacionais, foi possível vislumbrar a possibilidade de discutir e debater os preceitos teóricos dos elementos da cultura organizacional a partir de um desses aspectos.

Isto é, para fins deste artigo, são utilizados os relatos dos funcionários dos quais foram possíveis apreender os sentimentos que neles emergiram em face da abrupta mudança vivenciada por eles no ambiente de trabalho. Interpretasse tais relatos a luz dos preceitos teóricos acerca dos elementos da cultura organizacional, especificamente, quanto aos valores que a constituem, posto que fora identificada a possibilidade de compreender como tais sentimentos conseguem deflagrar os valores da nova cultura organizacional com a qual os funcionários se depararam diante o ambiente de trabalho da instituição adquirente.

Embora sejam utilizados dados proveniente de outro estudo, posto que emergiu um outro enfoque de pesquisa e fundamentação teórica, neste artigo, mantêm-se os mesmos procedimentos metodológicos adotados para realização da dissertação, os quais, para conhecimento e, por conseguinte, delineamento dos aspectos metodológicos deste artigo, são apresentados a seguir.

A pesquisa é de natureza qualitativa e do tipo descritiva. A escolha por essa natureza e tipo de pesquisa decorreu do entendimento de que para atingir o objetivo de compreender como os sentimentos que emergiram em funcionários que vivenciaram a operação de aquisição da instituição financeira em que trabalhavam, possibilitam deflagrar os valores da cultura organizacional com a qual se depararam no ambiente de trabalho da instituição adquirente, a realização dessa pesquisa auxiliaria no desenvolvimento de “uma nova sensibilidade para o estudo empírico das questões” (Flick, 2004, p. 18).

Quanto ao corte temporal, a pesquisa é seccional com perspectiva longitudinal (Vieira, 2004). Embora neste corte de pesquisa a coleta de dados seja feita em um único momento, o foco esteve no fenômeno e na forma como o mesmo se caracterizou no momento da coleta. Mas nos relatos dos participantes da pesquisa, dados do passado foram resgatados para explicar a situação por eles vivenciada. Assim, esses dados foram igualmente utilizados para explicar a configuração atual do fenômeno em investigação na pesquisa.

A coleta dos dados primários foi realizada por um dos autores deste artigo, no ano de 2010, por meio da técnica de entrevista semiestruturada. Foram entrevistados funcionários que trabalhavam em uma instituição financeira estrangeira com atuação no Brasil, que realizou no ano de 2006, a venda total de seu patrimônio para uma instituição financeira nacional. Para que nesta pesquisa, seja garantido o anonimato das instituições financeiras envolvidas nessa operação de aquisição, a partir de agora a instituição adquirida será denominada de banco I, e a instituição adquirente de banco N.

Para conhecimento, no ano em que foi realizada a coleta de dados da pesquisa, ou seja, 2010, as informações disponibilizadas no siteⁱⁱ do Ministério da Fazenda, a partir dos dados da autoridade regulamentadora da movimentação financeira no país, ou seja, o Banco Central do Brasil, afirmavam que no momento da operação de aquisição, o banco N era a maior instituição financeira privada do país. Possui mais de 2.400 agências e mais de 26 mil unidades de atendimento entre caixas eletrônicos em agências, postos de atendimento bancário e áreas de autoatendimento disponíveis em território brasileiro.

A escolha dos participantes de pesquisa foi realizada de maneira intencional e aleatória, de modo que para garantir a validade interna da composição amostral da pesquisa, foi utilizada a técnica de *snow ball* (Appolinário, 2006). Para delimitação dos participantes da pesquisa, foram estabelecidos três critérios, os quais, impreterivelmente, foram atendidos em sua totalidade. Os critérios foram: funcionários que trabalhavam no banco I; que vivenciaram a operação de aquisição, no ano de 2006; e, que ainda exercessem suas atividades de trabalho no banco N até o momento da coleta de dados, ou seja, 2010, em agências na cidade de Londrina no Estado do Paraná.

Por meio da técnica utilizada para formar a composição amostral do estudo e dos critérios definidos para seleção dos participantes de pesquisa, foram encontrados ao todo seis funcionários que atendiam a todos os critérios. Assim, para que as perguntas feitas aos participantes da pesquisa fossem respondidas de maneira mais espontânea possível, de modo que fosse possível uma compreensão aprofundada do fenômeno investigado, foi lhes garantido o seu anonimato. Em face do compromisso de não tornar explícita a menção de seus nomes, os participantes da pesquisa por serem todos bancários, foram denominados ao longo da transcrição de seus depoimentos de B1, B2, B3, B4, B5 e B6.

Além do anonimato garantido aos participantes de pesquisa, para que eles não se sentissem intimidados ou inibidos em relatar fatos de suas vidas, o local de coleta de seus depoimentos foi escolhido de acordo com a preferência e interesse de cada um dos seis participantes. Embora os locais escolhidos pelos participantes de pesquisa tenham sido distintos, todas as entrevistas foram realizadas no período diurno na cidade de Londrina no Estado do Paraná.

As informações coletas juntos aos participantes de pesquisa foram interpretados por meio da técnica de análise de conteúdo (Minayo, 2001). Por ser uma técnica formada por procedimentos sistemáticos que enfocam a objetividade das descrições, neste estudo, a aplicação da análise de conteúdo propiciou que na interpretação das narrativas coletadas, se enfatizasse os conteúdos subjacentes das mensagens implícitas e explícitas dos discursos dos participantes da pesquisa.

Considerando o exposto acima, ou seja, os procedimentos metodológicos adotados para realização deste estudo, muitos dos detalhes do processo de interpretação e discussão dos dados coletados a luz dos preceitos teóricos da cultura organizacional, serão detalhados a seguir.

Apresentação e Interpretação dos dados

Com a finalidade de identificar os sentimentos que emergiram nos entrevistados ao terem conhecimento da venda do banco I em que trabalhavam, para o banco N, lhes foram feitas as seguintes perguntas: “Como você soube da venda do banco I e qual foi a sua reação naquele momento? Como você se sentiu naquele momento?” Obteve-se os seguintes relatos:

B1: “Eu fiquei sabendo... através dos próprios funcionários (*do banco I*). Tipo assim, eles escutaram o amigo falar ‘Ah, o banco I foi vendido, você está sabendo?’... No boca a boca mesmo. E a minha reação?... (*pensativa*) Primeiro eu queria saber qual banco tinha comprado ele (*o banco I*) (*esboça leve sorriso*)... Você fica meio com medo, mas é... (*pausa*) a princípio... não da assim pra você ter uma

reação... imediata né?! Você fica meio perdido. Uma coisa que você não espera”

No relato de B1 emergiram os sentimentos de curiosidade, insegurança e medo, já que a situação da venda do banco I, foi inesperada e lhe causou certa desorientação, por não lhe possibilitar ter conhecimento sobre quais mudanças viriam a ocorrer em seu ambiente de trabalho.

B2: “Foi um dia chegando à agência (*local de trabalho no banco I*)... todo mundo (*os colegas de trabalho*) estava preocupado: ‘O banco I foi vendido!’... Parecia que todos (*pessoas externas ao banco I*) já sabiam da venda do banco I, menos a gente (*os funcionários*) que estavam lá dentro (*do banco I*)... Bom, mas depois ninguém sabia dizer mais nada sobre o que viria a acontecer... Ah, levei um ‘chaqualhão’ né?! Bate um receio... Ah, você não sabe o que vai dar no outro banco (*banco N*)... Você não sabe se vai continuar, se não vai!... aí você fica curioso pra saber... (*se continuará empregado*) E é assim... uma expectativa que você não tem explicação né?! [...] Eu tive receio de perder o meu emprego. Isso (*o receio*) eu tinha, tinha sim. Não só eu, como todo mundo tinha (*os colegas de trabalho do banco I*)... mesmo eu já estando no banco I há dois anos (*no momento da venda do banco I*)”

B3: “Via... internet. E também assim... sempre sai naquela ‘rádio informal’ do banco (*conversa entre colegas*). E a notificação mesmo sobre a venda, aconteceu quando recebemos (*funcionários do banco I*) um e-mail confirmando a venda do banco I para o banco N... Eu acho que todo processo desse (*venda do banco*) tem aquele lado assim... da oportunidade. Mas também, o lado do medo... apreensão do que pode vir a acontecer. Mas é normal... dentro do cenário do banco, principalmente quando você trabalha numa instituição privada, você tem um risco né?!... risco de mercado como qualquer outra empresa (*centraliza sua atenção ao manuseio de um copo de água durante toda a fala, indicando uma condição de pensativo*) [...] todo mundo sente um pouquinho de medo de perder o emprego né?! Se falar que não, é mentira! Você fica naquela espera pra saber o que vai acontecer. Na verdade, em uma operação como essa (*venda do banco*) você não sabe qual é a ‘teoria’, qual a (*pausa*) cultura do banco que vai prevalecer. Então assim, se prevalecer a cultura deles (*banco adquirente*) como que vai ser a sua área? Será que eles (*o banco adquirente*) vão ter a sua função? Vai ter cortes (*demissões*)? Não vai ter cortes (*demissões*)?... Eu acho que todo mundo pensa um pouco nisso (*em tais questões*)... Com a venda do banco I então... deu uma apreensão sim”

A possibilidade de perder o emprego fez emergir em B2 os sentimentos de insegurança, preocupação, receio, bem como, curiosidade e expectativa sobre o que viria a ocorrer em seu ambiente de trabalho. Não obstante, os sentimentos de medo, apreensão e expectativa emergiram em B3, embora ele tenha encarado a situação como uma oportunidade profissional.

B4: “Foi informação interna, mas, na verdade, eu tinha vista na TV... de manhã, antes de vir para o banco I... e lá (*no noticiário da TV*) já estavam anunciando a venda do banco I. E depois veio comunicado interno, referente a todo o processo (*de venda do banco I*)... Teve uma reunião com o gestor e também o comunicado interno pelo e-mail. [...] Ah... foi bem uma novidade, porque ninguém esperava. Na verdade (*faz expressão de pensativo*) falava-se que o banco I poderia ser vendido a qualquer momento... que já tinha tido proposta de compra do banco I... mas sempre foi mais um comentário entre colegas do banco I mesmo... superficial. A princípio você fica na expectativa, não sabe o que vai dar né?! (*quais mudanças ocorreram*) [...] A princípio sim, eu tive medo de perder o emprego... devido a mudança em relação à possibilidade de perder o emprego. Sempre tem essa expectativa (*de perder o emprego*)... Tinha mesmo essa preocupação... Mas nossos gestores asseguraram que ia acontecer mudanças... mas não corríamos risco (*de perder o emprego*) porque a demanda de trabalho era muito grande e... precisariam (*deles como funcionários no banco N*)”

B6: “Essa notícia chegou via e-mail... e-mail interno (*do banco I*) que falava a respeito das perspectivas (*de mercado financeiro*) que o banco I tinha a partir de então (*do recebimento do email confirmando a sua venda para o banco N*). Foi uma surpresa... uma situação de incerteza, de espera, de aguardo pra ver o que iria acontecer a partir daí (*do recebimento da notícia de venda do banco I*). A gente fica um pouco inseguro porque era um banco maior (*banco N*) que estava comprando o banco I. Então... (*pausa*) a minha grande preocupação de imediato foi possibilidade de acontecer uma sobreposição de cargos (*no banco N*) porque isso te dá uma certa angústia sabe?! [...] É... (*pensativo*) ao mesmo tempo em que eles (*o banco I*) nos informaram sobre a venda do banco I, eles (*o banco I*) nos tranquilizaram quanto a isso aí (*não haveria demissões*)... porque com a venda viriam novos valores (*organizacionais/profissionais*) e não o contrário. Ou seja, o banco N não iria perder os valores (*organizacionais/profissionais*) já conquistados (*pelo banco I*)”

Embora em B4 também tenha emergido o sentimento de expectativa, para ele a expectativa foi condizente ao sentimento de medo e preocupação, à medida que B4 considerou de que poderia perder seu emprego com a venda do banco I.

Já em B6 além de ter emergido também o sentimento de expectativa, se manifestaram os sentimentos de angústia, insegurança, incerteza e preocupação frente à possibilidade de

haver uma sobrecarga de funções e/ou mudanças de cargos no banco N. Os sentimentos que emergiram em B6 decorreram da possibilidade de perder o emprego com a venda do banco I. Contudo ele foi tranquilizado pela informação de que não haveriam demissões. Mas, ao ter existido a necessidade de tranquilizar B6 frente à notícia da operação de aquisição, compreende-se que possivelmente emergiu nele o sentimento de medo com a notícia de venda do banco I.

B5: “Primeiro foi através de terceiros (*a notícia de venda do banco I*)... boatos dos colegas de trabalho. A gente (*os funcionários do banco*) fica curioso pra ter mais informação, aí fazendo um contato com o pessoal de São Paulo (*funcionários do banco I de São Paulo*) e... logo depois veio um e-mail falando da venda do banco I. [...] Ah... (*ênfatisa pronuncia e gesticula*) é terrível viu?! Apesar de que o banco I já vinha sendo alvo de boatos, há muito tempo, boatos que diziam que todo ano o banco I estava sendo vendido para outro (*outra instituição financeira*)... Mesmo quando recebi o e-mail (*comunicando a venda do banco I*) eu falei ‘Ah, deve ser brincadeira né?!’ Ai depois, eu vi que era sério mesmo, fiquei naquela expectativa... que acabou me dando uma certa angústia na hora... (*ao constatar que venda do banco I, de fato, iria ocorrer*) [...] Eu já tinha passado por muitas mudanças dentro do próprio banco I, não igual a essa (*venda do banco I*), e... (*pausa*) Devido a minha experiência, eu não tive medo de perder o emprego não. Eu sempre penso assim... se for pra acontecer alguma coisa, eu vou me virar depois ou... vou conseguir outras coisas. Então... medo não”

Observa-se que a notícia da venda do banco I gerou em B5 um forte impacto psicológico, pois ele afirma que foi uma situação terrível, o que lhe causou o sentimento de expectativa e, por conseguinte, de angústia. Também emergiu o sentimento de descrença, à medida que B5 encarou como sendo uma brincadeira a notícia de que o banco N o havia comprado. Mas ao constatar a veracidade da notícia, B5 passou a reconhecer a seriedade da situação. A partir de então, considerou que devido a sua experiência profissional e por já ter vivenciado outros processos de mudanças no banco I, embora não equivalentes a uma operação de aquisição, fez com que ele não se sentisse amedrontado com a notícia da venda do banco I.

Considerando os trechos das entrevistas apresentados acima, a seguir, o quadro 01 sintetiza os resultados obtidos, ou seja, os sentimentos que emergiram nos entrevistados em face da operação de aquisição do banco I pelo banco N:

RESULTADOS	
Sentimentos	Entrevistado (s)
Angústia	B5; B6
Apreensão	B3
Curiosidade	B1; B2; B5
Descrença	B5;
Expectativa	B2; B3; B4; B5; B6
Incerteza	B3; B6
Insegurança	B1; B2; B6
Medo	B1; B3; B4; B6
Preocupação	B2; B6; B4
Receio	B2

Quadro 01 – Sentimentos que emergiram nos entrevistados

Fonte: elaborado pelo autor

Apresentados os resultados que confluem com o objetivo estabelecido nesta pesquisa, ou seja, identificar quais os sentimentos que emergiram em funcionários que vivenciaram a operação de aquisição da instituição financeira em que trabalhavam, a seguir realiza-se a discussão dos resultados obtidos. Buscar-se-á por essa discussão, compreender quais pressupostos passaram a ser compartilhados no ambiente de trabalho em transformação, deflagrando assim, um recorte para termo cultura organizacional quando em processos de aquisição de instituições financeiras.

Discussão dos resultados

Por meio da interpretação dos relatos dos participantes da pesquisa, foram identificados os sentimentos que neles emergiram frente à notícia da operação de aquisição da instituição financeira em que trabalhavam. Ao buscar as minúcias desses resultados de pesquisa, notou-se que emergiram alguns aspectos inusitados nos relatos dos entrevistados, ou seja, algumas evidências, as quais são discutidas a seguir.

Evidenciou-se que em todos os entrevistados emergiram sentimentos importantes frente à notícia de venda do banco I. Ao terem conhecimento sobre a operação de aquisição do banco I pelo banco N, nos funcionários emergiram os sentimentos de angústia, apreensão, curiosidade, descrença, expectativa, incerteza, insegurança, medo, preocupação e receio.

Possivelmente, esses sentimentos emergiram da condição suscetível a qual eles foram submetidos ao ficarem a mercê das mudanças que viriam a ocorrer no ambiente de trabalho. Uma vez que, as consequências geradas pela operação de aquisição ainda eram incertas para os entrevistados, a incerteza acerca do que viria a ocorrer na instituição financeira em que trabalhavam ou mesmo em suas vidas, tornou-se substancial.

Considerando que tais sentimentos referem-se ao momento em que os funcionários do banco I receberam a notícia de venda do banco, mas a operação de aquisição não havia ainda sido consolidada, compreende-se que os sentimentos que emergiram nos funcionários decorreram de suposições criadas por eles acerca do que viria a ocorrer no ambiente de trabalho frente a essa situação.

Sendo as suposições assumidas pelos funcionários os elementos geradores dos sentimentos que emergiram frente à notícia de venda do banco I, pode-se considerar ainda, que tais suposições vão ao encontro do conceito de pressupostos da cultura organizacional de Schein (2004), já que deflagram quais direcionamentos foram assumidos pelo grupo, neste

caso pelos funcionários, para lidarem com seus problemas de adaptação externa e integração interna. O vínculo se perfaz, uma vez que as suposições dos entrevistados evidenciam quais eram as suposições, isto é, os pressupostos compartilhados por eles no ambiente de trabalho, para lidarem com a situação gerada pela notícia da operação de aquisição da instituição financeira que trabalhavam.

Alguns sentimentos negativos emergiram a partir de algumas suposições projetadas pelos funcionários, a saber: a própria notícia da operação de aquisição; não ter conhecimento sobre as mudanças que viriam a ocorrer no ambiente de trabalho; a possibilidade de perder o emprego; a pressão do ambiente de trabalho; a possibilidade de haver sobrecargas de funções e/ou mudanças de cargos; e as condições inadequadas do ambiente de trabalho.

De modo geral, as suposições assumidas pelos funcionários, deflagraram que os pressupostos por eles compartilhados no ambiente de trabalho, proviam de um elemento em comum: o risco, por eles percebido e sentido no ambiente de trabalho. Por exemplo, para B2, B3, B4 e B6, a notícia de venda do banco I foi uma situação de perigo, isto é, uma situação de risco que poderia fazer com que eles perdessem o emprego. Não por acaso, nestes entrevistados se manifestaram sentimentos tais como: o medo, a incerteza e o receio ao receberem a notícia de venda do banco.

Na medida em que as suposições projetadas pelos funcionários frente à situação, lhes causaram sentimentos negativos, cujo elemento norteador e compartilhado em comum foi o risco, entende-se que este foi o elemento pelo qual os funcionários passaram a perceber, pensar e sentir a situação vivenciada no ambiente de trabalho. Esta concepção vai ao encontro das concepções de Shrivastava (1985), posto que ao compartilharem o risco como uma forma de apreender a notícia de venda do banco I, construiu-se uma similaridade de sentimentos partilhados pelos funcionários. Isto indica que, o risco tornou-se um produto concreto da cultura organizacional configurada, naquele momento específico.

Portanto, compreende-se que os sentimentos que emergiram nos funcionários decorreram das suposições que eles projetaram quanto às possíveis mudanças que viriam a ocorrer no ambiente de trabalho. Apreendendo essas suposições como os pressupostos assumidos pelos funcionários no ambiente de trabalho frente à notícia de venda do banco I, pode-se delimitar que o recorte dado por eles à cultura organizacional da instituição financeira frente à operação de aquisição, alicerçasse no elemento risco, seja ele como um acontecimento futuro, esperado ou temido, posto que este foi o pressuposto em comum compartilhado pelos funcionários frente à situação.

Conclusões

O objetivo desta pesquisa foi identificar quais os sentimentos que emergiram em funcionários que vivenciaram a operação de aquisição da instituição financeira em que trabalhavam. A partir deste entendimento, buscou-se compreender quais pressupostos passaram a ser compartilhados no ambiente de trabalho em transformação, deflagrando assim, um recorte para termo cultura organizacional quando em processos de aquisição de instituições financeiras.

Para atingir este objetivo, foram interseccionados preceitos teóricos e empíricos, pelos quais confrontou-se o aporte teórico sobre os elementos que constituem uma cultura organizacional, aos relatos de funcionários que trabalhavam em uma instituição financeira estrangeira no Brasil, que, em 2006, realizou a venda total de seu patrimônio para uma instituição financeira nacional.

Considerando a intersecção entre os preceitos teóricos e empíricos, os resultados obtidos e a posterior discussão dos resultados realizada neste trabalho, procederam-se as conclusões desta pesquisa, as quais são apresentadas a seguir.

Ao terem conhecimento sobre a operação de aquisição do banco I pelo banco N, emergiram nos funcionários os sentimentos de angústia, apreensão, curiosidade, descrença, expectativa, incerteza, insegurança, medo, preocupação e receio. Notou-se que tais sentimentos decorreram das suposições projetadas pelos funcionários frente à notícia de venda do banco. As suposições projetadas pelos funcionários, que fizeram com neles emergissem sentimentos negativos, foram: a própria notícia da operação de aquisição; não ter conhecimento sobre as mudanças que viriam a ocorrer no ambiente de trabalho; a possibilidade de perder o emprego; a pressão do ambiente de trabalho; a possibilidade de haver sobrecargas de funções e/ou mudanças de cargos; e as condições inadequadas do ambiente de trabalho.

Com a identificação das suposições projetadas pelos funcionários, percebeu-se que o risco foi o elemento compartilhado como um pressuposto comum no ambiente de trabalho, naquele momento, pelos funcionários. Ou seja, o risco tornou-se um produto concreto da cultura organizacional configurada, naquele momento, na instituição financeira. Assim, deflagrou-se que o recorte para a cultura organizacional da instituição financeira frente à operação de aquisição, sustentou-se no elemento risco. Especificamente, a cultura organizacional configurou-se no contexto de uma operação de aquisição de uma instituição financeira sob o recorte: o risco é compartilhado como um pressuposto de valor pelos funcionários, em face das suposições projetadas sobre as mudanças organizacionais, sejam elas um acontecimento futuro, esperado ou temido.

Há de se observar que a identificação dos sentimentos que emergiram nos funcionários ao vivenciarem a operação de aquisição da instituição financeira em que trabalhavam, contribuiu para o entendimento de que de quais pressupostos passam a ser compartilhando no ambiente de trabalho, os quais permearam assim, a cultura organizacional da instituição financeira frente ao impacto gerado pela operação de aquisição.

Entende-se ainda que, identificar os sentimentos que emergem nos funcionários em situações de abruptas mudanças organizacionais, auxilia na prática da gestão para a condução de processos de transição em operações de aquisições, de modo que essa identificação venha a possibilitar que os gestores possam concentrar seus esforços para preservar o compartilhamento de valores organizacionais imprescindíveis para que nas pessoas inseridas na situação, os impactos gerados pelos processos de mudanças, sejam amenizados e assim consigam lidar com as situações adversas nas organizações em que trabalham.

Sabe-se que este estudo possui algumas limitações, o que permite sugerir que sejam realizados estudos futuros sobre o fenômeno com pessoas inseridas em outros contextos organizacionais além dos vivenciados em instituições financeiras. Sendo assim, um dos enfoques para estudos futuros inclui a busca para compreender as razões pelas quais as pessoas realizam o seu trabalho, posto que este entendimento pode favorecer na identificação dos valores que permeiam a cultura organizacional das instituições em suas diferentes áreas de atuação.

Outro recorte interessante para pesquisas futuras é a realização de um estudo longitudinal que investiga um grupo de funcionários que vivenciaram uma operação de aquisição, para entender quais os pressupostos adquiridos no momento da abrupta mudança no ambiente de trabalho, se mantiveram ou não, ou como estes construtos da cultura organizacional foram articulados, adaptados ou reconstruídos a partir desta situação.

Referências

- Appolinário, S. (2006) *Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Beatriz, M. Z., & Machado-da-Silva, C. L. (1999) Mudança organizacional em instituto municipal de administração pública: a questão dos valores e dos interesses. In: ENANPAD – ENCONTRO CIENTÍFICO DE ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD.
- Becker, G. V. (2002) O Papel da Gestão de Pessoas em Processos de Fusões e Aquisições de Empresas. In: ENANPAD – ENCONTRO CIENTÍFICO DE ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD.
- Caldas, M. P., & Tonelli, M. J. (2001) Casamento, Estupro, ou Dormindo Com o Inimigo? Interpretando Imagens e Representações Dos Sobreviventes de Fusões e Aquisições. In: ENANPAD – ENCONTRO CIENTÍFICO DE ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Campinas. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD.
- Flick, U. (2004) *Introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman.
- Freire, D. A. (2009) Valores Organizacionais: Um Estudo de Caso no Setor de Serviços Terceirizáveis. In: ENANPAD – ENCONTRO CIENTÍFICO DE ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009, São Paulo. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD.
- Freitas, M. E. de. (2001) *Cultura Organizacional e Ambiente de Trabalho*. Aula ministrada no Curso de Seminário Avançado em Teoria das Organizações, promovido pela FGV-EAESP – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, São Paulo, abril.
- Freitas, M. E. de. (2007) *Cultura organizacional: Evolução e Crítica*. São Paulo, Thomson Learning.
- Minayo, M. C. S. (2001) *Pesquisa social: Teoria, método e criatividade*. 19 ed. Petrópolis: Vozes.
- Ministério da Fazenda – *Resenha Eletrônica*. (2010) Disponível em: <<http://www.fazenda.gov.br/resenhaeletronica/MostraMateria.asp?page=&cod=330220>>. Acesso em: 18 de agosto.
- Neiva, E. R., & Paz, M. G. T. (2005) Percepção de mudança individual e organizacional: relações entre poder organizacional, valores organizacionais, capacidade organizacional para mudanças e atitudes em relação à mudança. In: ENANPAD – ENCONTRO

- CIENTÍFICO DE ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD.
- Nogueira, E. E. S., & Machado-da-Silva, C. L. (2003) Identidade organizacional – a importância dos valores e crenças: Estudo de caso em uma organização extinta por incorporação. In: ENANPAD – ENCONTRO CIENTÍFICO DE ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD.
- Pires, J. C. S., & Macêdo, K. B. (2005) Os valores individuais e organizacionais em uma organização pública: a percepção dos trabalhadores. In: ENANPAD – ENCONTRO CIENTÍFICO DE ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD.
- Rodrigues, M. L. (2009) *Estudo da resiliência em funcionários de uma instituição financeira, que vivenciaram uma operação de aquisição*. 2009. 86 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Maringá e Universidade Estadual de Londrina (PPA – UEM/UEL). Maringá.
- Rossini, A. J., Crubellate, J. M., & Mendes, A. A. (2001) Reação cultural à aquisição: estudo do caso santander/noroeste. *RAC*, 5(1), 145-164.
- Schein, E. H. (2004) *Organizational Culture and Leadership*. 3. Ed. San Francisco, CA – EUA: Jossey-Bass.
- Schwartz, S. H. (2001) *Basic Human Values: An Overview*. Disponível em <<http://segr-did2.fmag.unict.it/Allegati/convegno%207-8-10-05/Schwartzpaper.pdf>Valores>. Acesso em: 09 de junho.
- Shrivastava, P. (1985) Integrating strategy formulation with organizational culture. *The Journal of Business Strategy*, 5.
- Vieira, M. M. F. (2004) Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, Marcelo M. F., & ZOUAIN, D. M. *Pesquisa qualitativa em Administração*. Rio de Janeiro: FGV.

i FREITAS, M. E. de. (2011) *Cultura Organizacional e Ambiente de Trabalho*. Aula ministrada no Curso de Seminário Avançado em Teoria das Organizações, promovido pela FGV-EAESP – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, São Paulo, abril.

ii <http://www.fazenda.gov.br>