

**A INTERFACE ENTRE SENTIMENTOS E CULTURA ORGANIZACIONAL:
EVIDÊNCIAS DE UMA OPERAÇÃO DE AQUISIÇÃO DE INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

*THE INTERFACE BETWEEN FEELINGS AND ORGANIZATIONAL CULTURE:
EVIDENCE FROM AN ACQUISITION OPERATION OF FINANCIAL INSTITUTION*

**LA RECIPROCIDAD ENTRE SENTIMIENTOS Y CULTURA ORGANIZACIONAL:
EVIDENCIAS DE UNA OPERACIÓN DE ADQUISICIÓN DE INSTITUCIÓN FINANCIERA**

André Luis Silva

emailspara@gmail.com
FGV

Márcia de Freitas Duarte

marcia_online@yahoo.com.br
FGV

A INTERFACE ENTRE SENTIMENTOS E CULTURA ORGANIZACIONAL: EVIDÊNCIAS DE UMA OPERAÇÃO DE AQUISIÇÃO DE INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

Resumo

O Este artigo apresenta uma abordagem alternativa para discutir a cultura organizacional no contexto de uma instituição financeira internacional que foi adquirida por outra nacional. O artigo reposiciona o debate sobre a temática a partir dos sentimentos que emergiram em funcionários remanescentes dessa operação de aquisição, pois o objetivo foi compreender, a partir desses sentimentos, 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. Os resultados mostram que emergiram distintos sentimentos negativos nos funcionários e a percepção de risco foi o elemento partilhado frente à situação. Assim, o recorte deflagrado para a cultura organizacional quando em processos de aquisição de instituições financeiras foi o de que 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

Aquisições; Cultura Organizacional; Estudos Organizacionais; Relações de Trabalho; Sentimentos.

Abstract

This article aims to identify what feelings emerged on employees who experienced the acquisition process of the international financial institution in which they worked for, in 2006, by another institution. We tried to understand, from these feelings, what assumptions started to be shared in this changing environment job. This approach leads to a specific perspective about the term organizational culture focused on acquisition processes of financial institutions. The research is qualitative, descriptive, presents a cross-sectional time cut and a longitudinal perspective. Data was collected interviewing the remaining employees. The results showed that negative feelings emerged in different employees and that the risk perceived by them was configured as a shared value, a shared assumption against the organizational changes, whether a future, expected or feared event.

Keywords

Acquisition; Organizational Culture; Organizational Studies; Labor Relations; Feelings.

Resumen

Este artículo presenta un enfoque alternativo para analizar la cultura organizacional en el contexto de una institución financiera internacional que fue adquirida por otra nacional. El artículo reposiciona el debate sobre el tema a partir de los sentimientos que surgieron en empleados remanentes de la adquisición, con el objetivo de comprender, a partir de estos sentimientos, cuales supuestos pasaron a ser compartidos en el ambiente de trabajo en transformación, desencadenando así un recorte para el término cultura organizacional, en procesos de adquisición de instituciones financieras. Los resultados mostraron que surgieron distintos sentimientos negativos en los funcionarios y la percepción del riesgo fue el elemento compartido frente al caso. Por lo tanto, el recorte deflagrado para la cultura organizacional, en procesos de adquisición de entidades financieras fue que el riesgo es compartido como un supuesto de valor por los empleados, con base en los supuestos proyectados respecto a los cambios organizacionales, ya sean estos un evento futuro, esperado o temido.

Palabras-clave

Adquisiciones; Cultura Organizacional; Estudios Organizacionales; Relaciones Laborales; Sentimientos.

Introdução

Nas últimas décadas, a literatura organizacional tem aberto espaço aos debates sobre as transformações ocorridas no contexto organizacional. Nesse cenário, um dos temas que ganhou espaço e se popularizou, sobretudo a partir dos anos de 1980, foi o da cultura organizacional, que passou "a fazer parte do repertório das tecnologias de gestão organizacional" (CARRIERI; LEITE-da-SILVA, 2006, p. 54). Ao longo do tempo, esta temática continuou a ser estudada sob diferentes enfoques e abordagens. E com a sua difusão, se evidenciou que é necessário ter clareza de que o conceito de cultura e suas abordagens não são universais (FREITAS, 2007) e tampouco são passíveis de generalizações (ALCADIPANI; CRUBELATTE, 2003).

Chama atenção o fato de que os estudos sobre a cultura organizacional se intensificaram a partir das reestruturações organizacionais ocorridas no início dos anos de 1990. Isto porque, enquanto das organizações foi requerido um ágil desenvolvimento de formas alternativas de gestão, para as pessoas inseridas na situação, emergiu o desafio de se adaptar às novas demandas do ambiente, por mais que não lhes fosse assegurada a permanência de seus empregos. Esta incerteza presente no ambiente de trabalho, fez com que, nas organizações, fossem colocados à prova o que Schein (2004) denomina de pressupostos básicos da cultura organizacional, ou seja, a 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.

É na abertura provocada por esse amplo quadro de transformações na esfera organizacional que parece ser apropriado apresentar, neste estudo, uma abordagem alternativa para se discutir a cultura organizacional. Partimos do entendimento de que esse ciclo de abruptas mudanças vivenciado pelas pessoas e organizações, implicou em alterações no entendimento sobre esse tema, já que as transições marcantes da última década do século XX criaram um ambiente organizacional extremamente dinâmico que, em boa medida, colocou à prova o próprio entendimento sobre a força da cultura organizacional nesse ciclo de transformação das organizações na vida contemporânea.

Para adentrar na discussão sobre como a força de uma cultura organizacional é posta à prova, é preciso reconhecer que o termo cultura em si, não é autoexplicativo e necessita de um recorte (FREITAS, 2011; informação oral)¹. Assim, de modo a reposicionar o debate sobre a temática de cultura organizacional, neste artigo, nos propomos a investigar funcionários remanescentes de uma instituição financeira internacional, que foi adquirida por outra nacional, a partir dos sentimentos que neles emergiram, ao terem conhecimento da venda do banco em que trabalhavam. Isto porque, o objetivo desta pesquisa é compreender, a partir da dimensão sentimentos, 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.

Esta pesquisa teórico-empírica busca, portanto, contribuir com uma nova perspectiva para se pensar a cultura organizacional a partir dos sentimentos que emergiram em funcionários remanescentes da operação de aquisição em questão. Embora estes funcionários exercessem cargos funcionais distintos e trabalhassem em diferentes agências da instituição financeira internacional, ao se defrontarem com a venda do banco para uma instituição brasileira, viram-se diante de uma mesma situação organizacional de abrupta mudança a ser enfrentada por todos eles nas esferas profissionais de suas vidas.

A contar por esta introdução, este artigo está estruturado em seis seções. A seguir é apresentada a base teórica sobre os elementos da cultura organizacional, as relações entre mudanças e cultura organizacional na esfera das instituições financeiras e um destaque aos valores enquanto elementos da cultura corporativa. Posteriormente, descrevem-se os principais aspectos da pesquisa de campo realizada. Em seguida, são apresentados e interpretados os relatos coletados à luz da base teórica desta pesquisa. A partir de então, são discutidos os resultados obtidos neste trabalho. Por fim, a última seção registra as conclusões deste estudo, apontando as suas limitações e indicando direções para futuras pesquisas.

Cultura Organizacional: uma Temática com Diferentes Abordagens

Dentre as mais variadas abordagens sobre cultura organizacional, Fleury (1987), Alvesson (1993) e Freitas (2007), destacam duas grandes correntes apresentadas por Linda Smircich. A primeira tende a enxergar a cultura organizacional como uma metáfora, ou seja, a considera como algo que a organização é, sendo essa perspectiva chamada de idealismo cultural. A segunda entende a cultura como uma variável, considerando-a como algo que a organização possui, ou seja, algo que pode se medido e controlado, sendo uma abordagem representada pela escola funcionalista.

Os estudos, pesquisas e abordagens que vêem a cultura como uma metáfora tendem a explorar mais os aspectos conceituais e políticos da organização, tais como a questão do poder, do controle social e ideológico ou a importância de construção, vínculo e imagem. Dentre os autores que se destacam nessa corrente, principalmente por enquadrarem-se numa perspectiva mais crítica dos estudos sobre cultura organizacional, estão: Max Pagès, Eugène Enriquez, Vicent de Gaulejac e Nicole Aubert (FREITAS, 2007).

Por outro lado, a abordagem funcionalista, a qual trata a cultura como uma variável, é a mais difundida. Tal fato se explica por essa corrente estar centrada na busca de respostas pragmáticas para os problemas gerenciais. Nela, encontramos praticamente todas as contribuições sobre análise de desempenho, design e mudança organizacional, bem como os estudos normativos, prescritivos e interpretativos sobre o funcionamento da organização. Opondo-se a esta corrente, Aktouf (1994) afirma que a cultura é algo vasto, muito importante, inscrita muito profundamente nas estruturas sociais, na história, no inconsciente, na experiência vivida e no vir a ser coletivo humano, para ser tratada de maneira tão trivial, como uma variável dependente, cujos fatores e componentes podem ser isolados, medidos, tratados e construídos.

Em ambas as correntes, muitos conceitos e definições de cultura organizacional foram desenvolvidos. No entanto, o conceito desenvolvido por Schein (1984, p.3-4) é um dos mais referenciados. Conforme o autor, cultura organizacional é:

o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros da organização como maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas.

A definição acima reflete-se em outros conceitos propostos pois, como explica Hatch (1997), após analisar diversas definições de cultura organizacional, é possível constatar que a maioria delas associa o conceito de cultura a grupos e se refere a algo tido em comum ou compartilhado entre membros do grupo, como significados, pressupostos, entendimentos, normas, valores, conhecimentos, entre outros.

Referindo-se ainda às contribuições de Schein (1984), é necessário mencionar que este autor sugeriu ainda que a cultura organizacional pode ser analisada nos seguintes níveis: 1) os artefatos e as criações (ambiente de trabalho, tecnologia, arquitetura, maneira de vestir e padrões de comportamento visíveis), os quais, mesmo sendo observáveis nem sempre podem ser decifrados; 2) os valores, os quais geralmente estão no nível consciente e que governam o comportamento das pessoas; e 3) os pressupostos básicos ou inconscientes, os quais se referem à visão de mundo dos membros da organização, ou seja, como estes percebem, pensam e sentem.

Quanto ao estudo destes elementos, Freitas (2007) afirma que a descrição dos mesmos, a forma como eles funcionam e as mudanças comportamentais que provocam são maneiras de dar ao tema cultura organizacional um tratamento mais concreto, possibilitando, assim, seu fácil reconhecimento. Assim, esses elementos permitem uma interpretação ou uma mensagem para os membros da organização a respeito do que se considera importante e válido naquele contexto. A autora menciona alguns exemplos de elementos da cultura organizacional: valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, sagas, heróis, histórias, tabus e normas.

No entanto, o debate sobre cultura não se encerra em definições, conceitos e sua composição, pois questões como diferenças entre culturas nacionais, temas que podem ser estudados a partir do conceito de cultura, as oposições entre as diferentes abordagens e discussões acerca de generalizações têm emergido como pontos a serem considerados ao se tratar deste construto. Alguns destes aspectos serão detalhados a seguir.

Buscando fazer emergir o debate acerca das culturas organizacionais e nacionais, Hofstede (1991) argumentou que as diferenças entre culturas nacionais influenciam diretamente o comportamento das organizações. Conforme o autor, a cultura organizacional é um fenômeno em si mesmo, diferenciando-se em muitos aspectos da cultura nacional. A diferença residiria no fato de que as culturas nacionais têm como elemento central os valores, os quais são adquiridos na família, na comunidade e na escola, já as culturas organizacionais diferenciam-se pelas práticas, aprendidas a partir da socialização no ambiente de trabalho.

Acerca dos debates em torno das abordagens sobre cultura organizacional, Martin e Frost (2001) explicam que a discussão divide-se em três perspectivas: integração, fragmentação e diferenciação. Edgar Schein aborda o construto numa perspectiva da integração, a qual vê a cultura como uma variável, que pode ser gerenciável, destacando-se características de consistência, consenso organizacional e transparência. As outras perspectivas são diferenciação e fragmentação. Na perspectiva da diferenciação, a cultura organizacional não é unitária, posto que ela é caracterizada pela inconsistência, consenso subcultural e clareza subcultural. Já a perspectiva da fragmentação baseia-se na falta de consistência e de consenso e a presença da ambiguidade e da contradição que cercam o tema.

Frente às diferentes abordagens apresentadas pelos autores supracitados, Alcadipani e Crubellate (2003), por meio da perspectiva pós-moderna, defendem que esta, aplicada à

análise da cultura organizacional, procura evidenciar os problemas relacionados às interpretações generalizáveis, aos abusos conceituais e à imposição de pressupostos assumidos como verdadeiros sobre o fenômeno social. Adicionalmente, ainda defendem que a cultura depende do contexto momentâneo, sendo a ambiguidade apontada como sua característica fundamental. As fronteiras das subculturas são também vistas como altamente permeáveis e flutuantes.

Partindo para a compreensão acerca de quais temas podem ser alvo dos estudos sobre culturas corporativas, Alvesson (1993) menciona que, por se tratar de um conceito que abrange diferentes compreensões e seus significados, as pesquisas sobre cultura organizacional podem estar centradas em questões como: formas compartilhadas de cognição, valores, significados, crenças, compreensões, ideologias, regras, normas, símbolos, emoções, expressões, o inconsciente, padrões de comportamento, estruturas, práticas etc.

Embora as pesquisas direcionadas ao estudo da cultura organizacional sejam desenvolvidas sob as mais diversas abordagens e enfoques, de acordo com o foco nesta pesquisa, se faz apropriado adentrar a temática de mudança e cultura organizacional, no que se refere ao contexto de instituições financeiras que lançam mão de alternativas estratégicas tais como operação de fusões e/ou aquisições. Esta abordagem é realizada a seguir.

Mudança e Cultura Organizacional na Esfera de Instituições Financeiras

Neste trabalho, o interesse pela temática de cultura organizacional se situa na esfera de instituições financeiras. Este enfoque de pesquisa decorreu da percepção sobre a intensificação, ocorrida nos últimos dez anos, de frequentes processos de aquisição e/ou fusão entre instituições desse tipo, os quais resultam em abruptas mudanças organizacionais. Enquanto essas alternativas estratégicas ocorrem em prol de atender a necessidade das instituições financeiras em atingirem um determinado patamar de competitividade, ao mesmo tempo esta escolha implica na reformulação interna de seus processos de produção, organização e gestão do trabalho (BECKER, 2002). Envolvidas nessa situação, estão as pessoas que, ao vivenciarem esses processos de abruptas mudanças, sofrem fortes impactos nas organizações em que trabalham e, ainda assim, necessitam se readequar à cultura organizacional imposta em seu novo ambiente de trabalho.

Tal como afirmam Caldas e Tonelli (2001), embora o discurso organizacional predominante em operações de aquisições e/ou fusões 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, por exemplo, em decorrência da insegurança e dificuldades de adaptação às novas normas de conduta impostas pelo mercado de trabalho e pelas organizações.

Frente às mudanças e impactos, resultantes dessas alternativas estratégicas, as organizações buscam, pois, promover um rápido processo de adaptação das pessoas as novas diretrizes e ambiente de trabalho. É nesse cenário que a força da cultura organizacional é posta à prova, por serem as pessoas os agentes capazes de intermediarem 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 (SCHEIN, 2004).

Não por acaso, a relação entre mudança e cultura organizacional é um dos temas que mais se destacaram na produção acadêmica brasileira sobre cultura (conforme pesquisa realizada nos anais EnANPAD e nos periódicos O&S, RAE, RAUSP e CEBAPE), por abordarem questão do tipo: processos de manifestação e reforço da cultura; processos de gestão e seus impactos na cultura enquanto barreiras; facilitadores e a institucionalização dos impactos da cultura; estilo de gestão compatível e/ou incompatível com a cultura local; cultura organizacional e mudança tais como processos de privatização, aquisição e fusão; interculturalidade - expatriação, convivência intercultural; subculturas nas organizações (fragmentação); cultura e aprendizagem organizacional; aspectos relacionados ao gênero e diversidade; e, cultura organizacional enquanto mecanismo de controle ou como discurso e ideologia.

Embora as pesquisas direcionadas ao estudo da cultura organizacional sejam desenvolvidas sob as mais diferentes abordagens, tamanha é a variedade de conceitos e correntes de pensamento, de acordo com o foco deste estudo, parece apropriado explorar a questão que toca aos valores pessoais que permeiam e alicerçam a força de uma cultura organizacional, em situações de aquisições. O tema se justifica, pois como explica Pardini (2004), o desenvolvimento de trabalhos focados na reação dos indivíduos em um processo de aquisição ainda merece maior destaque, principalmente porque as pesquisas voltadas a esta temática estão focadas principalmente na cultura organizacional imprimida pela alta administração, deixando de lado outros grupos, como o operacional, por exemplo. E outros apenas se concentram apenas na fase pré-aquisição, não abrangendo os períodos seguintes.

Para transcender o enfoque da cultura organizacional imposta pela alta administração, em processos de aquisições, faz-se necessário reposicionar de que maneira as pessoas se inserem e influenciam esse debate. Assim, a seguir é apresentado, com maior detalhamento, a dimensão valores, enquanto um dos elementos que constituem a força de uma cultura organizacional.

Valores Enquanto Elementos da Cultura Organizacional

Tal como afirma Schein (2004), os pressupostos, valores e artefatos constituem os elementos da cultura organizacional. Alguns destes elementos são mais facilmente perceptíveis, como os ritos, rituais, cerimônias, normas, estórias, as sagas e os heróis, e os tabus. Outros, como os pressupostos e crenças, residem em esferas mais profundas, sendo de difícil e complicada a sua identificação e, portanto, difíceis de serem questionados e alterados.

Estes elementos, 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 da 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 ideias 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 guiadores das vidas das pessoas” (p. 1, tradução nossa). Freitas (2007), por sua vez, 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.

A partir das concepções acima apresentadas, evidencia-se a importância do entendimento do processo de mudança à luz dos aspectos culturais, como este processo está vinculado aos valores (organizacionais e individuais) que ora se entrelaçam, ora se opõem. Por esse motivo que tomando como base este referencial, 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 o termo cultura organizacional, quando em processos de aquisição de instituições financeiras.

Sobre a pesquisa

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 deste estudo, essa abordagem de pesquisa auxiliaria no desenvolvimento de uma nova sensibilidade para o estudo empírico da questão (FLICK, 2004).

O corte temporal do estudo é seccional (Vieira, 2004), uma vez que a coleta de dados foi realizada em um único momento, para que o foco estivesse no fenômeno e na forma como o mesmo se caracterizaria no momento da coleta. Também foram regatados, durante o processo de coleta de dados, informações do passado para explicar a situação vivenciada pelos participantes da pesquisa. No entanto, este recurso de coleta não atribuiu para esta pesquisa uma perspectiva longitudinal. Como aponta Pettigrew (1990), retomar percepções do passado, por meio dos relatos dos sujeitos de pesquisa, não atribui um caráter longitudinal ao estudo, já que para tanto, implicaria a necessidade de uma coleta de dados realizada em diferentes horizontes de tempo, o que não foi o caso nesta 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. No decorrer do texto, para garantir o anonimato das instituições financeiras envolvidas nessa

operação de aquisição 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 site do Ministério da Fazenda, a partir dos dados da autoridade regulamentadora da movimentação financeira no país, isto é, o Banco Central do Brasil, afirmavam que, no momento da operação de aquisição, o banco N era a maior instituição financeira privada do país. Possuía 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. Para garantir a validade interna da composição do conjunto de sujeitos de pesquisa, foi utilizada a técnica de snow ball (APPOLINÁRIO, 2006). A aplicação desta técnica se iniciou a partir do contato do pesquisador com um participante inicial que atendia a todos os critérios requeridos para formação do conjunto de participantes. Isto é, foram impreterivelmente atendidos os três critérios para seleção dos participantes, a saber: 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 da instituição adquirente.

Após ser entrevistado, o participante inicial, deste estudo, indicou outros sujeitos que compartilhavam dos mesmos critérios de seleção para que, assim, por meio de um círculo de confiança, novos sujeitos fossem incluídos no estudo até que se atingisse o ponto de exaustão da coleta de dados. Ou seja, no momento em que as informações oriundas do conjunto das entrevistas realizadas passassem a se repetir, seria finalizada a coleta de dados, sendo esta, portanto, a aplicação do critério de exaustão que estabeleceu a quantidade de seis funcionários que formaram o conjunto de participantes desta pesquisa. No decorrer do processo de coleta, para que as perguntas feitas aos participantes da pesquisa fossem respondidas de maneira mais espontânea possível e, assim, 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 tenham sido distintos, todas as entrevistas foram realizadas no período diurno e em locais externos aos ambientes de trabalho dos entrevistados. Embora todos os seis participantes tenham atendido aos critérios para seleção dos sujeitos de pesquisa, é importante frisar que estes exerciam cargos funcionais distintos e trabalhavam em diferentes agências do banco I. O mesmo ocorreu após a operação de aquisição, na qual eles foram realocados para funções profissionais e agências distintas para realizarem o seu trabalho na instituição financeira adquirente.

As entrevistas realizadas junto aos participantes da pesquisa foram gravadas. O tratamento dos dados foi iniciado com a transcrição dessas entrevistas. Para interpretar os dados coletados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo (MINAYO, 2001). A aplicação desta técnica se deu, primeiramente, pela definição da unidade de registro utilizada para a

interpretação dos conteúdos dos discursos dos entrevistados que, para este estudo, optou-se pela unidade de frase. Já a unidade de contexto foi estabelecida pela conjuntura da qual o trecho da mensagem investigada era parte integrante. A partir de então, foi realizada a pré-análise dos dados coletados, para que fosse possível selecionar os trechos significativos das mensagens que, nesta pesquisa, referem-se aos depoimentos dos quais foram possíveis deflagrar os sentimentos vivenciados pelos entrevistados ao terem conhecimento da operação de aquisição do banco I. A partir de então, procedeu-se a descrição analítica dos dados, ou seja, o processo de interpretação dos conteúdos das mensagens selecionadas a partir do aporte teórico deste estudo. Nesse processo, buscou-se sintetizar as coincidências e divergências nas mensagens provenientes dos discursos dos participantes de pesquisa, para que fosse possível, desvelar os conteúdos subjacentes dos depoimentos coletados, em face do que foi manifestado nas mensagens decorrentes das narrativas dos entrevistados.

Considerando os procedimentos metodológicos adotados para realização deste estudo, muitos dos detalhes do processo de interpretação e discussão dos dados coletados, à 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 tomarem conhecimento da venda do banco I em que trabalhavam, para o banco N, lhes foram direcionadas 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.

Os participantes B2 e B3 apresentaram as seguintes declarações sobre os primeiros momentos em que tomaram conhecimento da venda do banco I:

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!... ai 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.

Em B4, conforme relato abaixo, embora tenha emergido o sentimento de expectativa, esta foi acompanhada dos sentimentos de medo e preocupação, na medida em que o mesmo considerou de que poderia perder seu emprego com a venda do banco I:

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 N... 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 corriamos risco (de perder o emprego) porque a demanda de trabalho era muito grande e... precisariam (deles como funcionários no banco N).

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:

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 e-mail 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 a possibilidade de acontecer uma sobreposição de cargos (no banco N) porque isso te dá uma certa angústia sabe?! [...] E... (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).

Conforme o relato, 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 haveria demissões. Mas, diante na 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.

Para o participante B5, cujo relato é apresentado a seguir, pode-se perceber que a notícia da venda do banco I gerou 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:

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... (ênfase na pronúncia e gesticulação) 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 angustia 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.

Adicionalmente, também emergiu o sentimento de descrença, à medida que B5 encarou como sendo uma brincadeira a notícia que 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, não haveria necessidade de se sentir amedrontado com a notícia.

Considerando os trechos das entrevistas apresentados acima, a seguir, o quadro 01 sintetiza os resultados obtidos:

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 pelos autores

Apresentados os resultados que confluem com o objetivo estabelecido nesta pesquisa, a seguir é realizada a discussão dos resultados obtidos, para que seja possível 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

Para que seja possível explorar a discussão dos resultados obtidos nesta pesquisa, faz-se necessário contextualizar os desdobramentos dessa operação de aquisição em si, para que possamos contemplar a relação dos sentimentos que emergiram nos funcionários remanescentes e sua interface com a cultura organizacional vivenciada no ambiente de trabalho da instituição financeira.

Embora a operação de aquisição em estudo tenha ocorrido no ano de 2006, o processo de a integração total do banco I, pelo banco N, se perdurou por um período estimado de seis meses do referido ano. Nesse processo, as antigas agências do banco I foram reformadas e adaptadas aos moldes de layout do banco N. Já os funcionários remanescentes foram alocados para agências distintas do banco adquirente. E nesses novos ambientes de trabalho, esses funcionários passaram a realizar funções profissionais distintas das que realizavam anteriormente no banco I. Esta caracterização de locais de trabalho distintos e funções profissionais diferentes perdurou-se até o momento da coleta de dados junto aos funcionários remanescentes, ou seja, até meados do ano de 2010, quando eles ainda estavam trabalhando na instituição adquirente.

Tendo conhecimento desta breve contextualização e a partir da interpretação dos relatos dos participantes da pesquisa, foram identificados os sentimentos que neles emergiram ao terem conhecimento da notícia sobre a venda da instituição financeira internacional em que trabalhavam para um banco nacional. Ao serem buscadas as minúcias desses resultados de pesquisa, surgiram alguns aspectos inusitados nos relatos dos entrevistados os quais são discutidos a seguir.

Frente à notícia de venda do banco I, emergiram sentimentos importantes em todos os entrevistados, os quais foram: angústia, apreensão, curiosidade, descrença, expectativa, incerteza, insegurança, medo, preocupação e receio. Possivelmente, esses sentimentos foram provocados pela a condição suscetível na 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 para eles substancial.

Uma vez que os sentimentos que surgiram nos entrevistados, referem-se ao momento em que a operação de aquisição ainda não havia sido consolidada, compreende-se que tais sentimentos decorreram das suposições criadas por eles acerca do que viria a ocorrer no ambiente de trabalho frente à situação de venda do banco I. Sendo as suposições assumidas pelos funcionários os elementos geradores dos sentimentos que emergiram frente à notícia de venda do banco, pode-se considerar 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 os pressupostos compartilhados por eles no ambiente de trabalho para lidarem com a situação gerada pela notícia da operação de aquisição.

Do conjunto de sentimentos que emergiram nos entrevistados é possível apreender duas grandes categorias que tipificam essas reações: desafio e ameaça. A categoria desafio engloba os sentimentos de expectativa (B2; B3; B4; B5; e B6) e curiosidade (B1; B2; e B5), uma vez que tais sentimentos indicam a percepção positiva, mesmo que inicial, dos entrevistados quanto às suposições projetadas acerca de quais implicações à situação de venda do banco I poderia gerar na dimensão profissional de suas vidas. Já a categoria ameaça é composta pelos sentimentos de angústia (B5 e B6), apreensão (B3), descrença (B5), incerteza (B3 e B6), insegurança (B1; B2; e B6), medo (B1; B3; B4; e B6), preocupação (B2; B4; e B6) e receio (B2). Os sentimentos que formam esta categoria indicam a percepção preliminar negativa dos funcionários ao se defrontarem com a notícia de venda do banco I.

Assim, quanto aos sentimentos da categoria ameaça, percebe-se que eles foram provocados, em boa medida, a partir das suposições projetadas pelos funcionários frente à situação, as quais 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 possibilidade das condições de trabalho na nova instituição financeira serem inadequadas para o desenvolvimento de suas atividades profissionais.

Mas chama atenção o fato de que as suposições assumidas pelos funcionários, a partir dos sentimentos que neles emergiram, deflagram que os pressupostos por eles compartilhados no ambiente de trabalho frente à operação de aquisição, 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 os sentimentos de medo, incerteza e receio ao receberem a notícia de vendo do banco I.

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.

Dessa forma, é possível apreender que foram compartilhados no ambiente de trabalho em transformação os sentimentos manifestados nos entrevistados, por mais que estes funcionários trabalhassem em agências distintas e realizassem funções profissionais diferenciadas, tal como contextualizado no início desta seção. Isto indica que possivelmente no alarde provocado por uma notícia de abrupta mudança em contexto organizacional, está embutido o papel dos sentimentos que emergem nas pessoas inseridas na situação, uma vez que tais sentimentos retratam os novos pressupostos que passam a orientar as pessoas no ambiente de trabalho, seja no que se referem às novas significações, modos de empreender, repensar e construir o seu agir no ambiente de trabalho sobre abrupta mudança que vivenciam.

Esta compreensão nos leva a retomar a consideração de Schein (2004) ao afirmar que um dos níveis para se investigar a cultura organizacional é o de pressupostos básicos ou inconscientes, os quais se referem, especificamente, à visão de mundo dos membros da organização, ou seja, o modo como estes percebem, pensam e sentem a cultura organizacional. Uma vez que nesta pesquisa, os sentimentos emergiram como um pressuposto partilhado pelos funcionários no ambiente de trabalho em transformação, de modo que por tais sentimentos eles passaram a reformular os modos de sentirem, pensarem e, portanto, realizar o seu fazer, ao que parece, a dimensão sentimentos se insere na constituição do nível de pressupostos básicos ou inconscientes desenvolvido por Schein (2004) para apreender a cultura organizacional.

Embora desconheçamos a consideração da dimensão sentimentos para o debate da cultura organizacional, os resultados desta pesquisa, nos conduz a compreensão de que os sentimentos constituem um elemento importante para a investigação da cultura

organizacional, no que se refere ao contexto de instituições financeiras, uma vez que foi a partir dos sentimentos que os funcionários em estudo, levantaram suposições e estabeleceram a percepção de risco em comum, mesmo exercendo as mesmas funções profissionais ou trabalhando nas mesmas agências bancárias, na ocasião. Foi a partir desta percepção que eles viram-se diante da necessidade de manifestarem novas formas de empreender o seu fazer no ambiente de trabalho em transformação. Em outras palavras, 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, nesta pesquisa, para o entendimento de quais pressupostos passam a ser compartilhados no ambiente de trabalho, os quais permearam assim, a cultura organizacional da instituição financeira frente ao impacto gerado pela operação de aquisição.

De modo específico, percebeu-se que: o conjunto de sentimentos que surgiram nos funcionários representou diferentes percepções frente à situação, ou seja, tanto como um desafio ou como uma ameaça; o elemento comum partilhado pelos entrevistados foi a percepção de risco frente à situação; e os sentimentos que emergiram nos funcionários decorreram das suposições que eles projetaram quanto às possíveis mudanças que viriam a ocorrer no ambiente de trabalho. Assim, considerando as suposições projetadas pelos funcionários como os pressupostos – da cultura organizacional - assumidos por eles no ambiente de trabalho frente à notícia de venda do banco I, entende-se que o recorte dado por eles à cultura organizacional da instituição financeira frente à operação de aquisição, esteve alicerçado no elemento risco enquanto um pressuposto de valor. Ou seja, o risco tornou-se um produto concreto da cultura organizacional configurada, naquele momento, na instituição financeira. Como a percepção de risco foi uma suposição dos funcionários quanto ao que viria a ocorrer em suas vidas a partir da abrupta mudança organizacional, o risco foi apreendido, portanto, como um acontecimento futuro, esperado ou temido, posto que este foi o pressuposto em comum compartilhado por eles frente à situação.

Desenvolvidas as discussões dos resultados obtidos nesta pesquisa, cabe realizar, a seguir, as conclusões do estudo, de modo a destacar as implicações dos sentimentos e do elemento risco para o debate da cultura organizacional, no contexto de instituições financeiras que passaram por uma operação aquisição.

Conclusões

Nas discussões deste estudo, foi desenvolvido o entendimento que o conjunto de sentimentos que emergiram nos funcionários frente à notícia de operação de aquisição, confluíram para a construção de uma suposição em comum partilhada entre eles na instituição financeira, ou seja, a percepção de risco. Isto porque, o risco tornou-se um produto concreto da cultura organizacional configurada na instituição financeira, embora essa percepção comum entre os funcionários tenha se estabelecido com eles trabalhando em agências bancárias diferentes e realizando funções profissionais distintas entre si. Este fato nos leva a compreender que os pressupostos de uma cultura organizacional além de ser algo que contribui, tal como aponta Schein (2004), para o entendimento do comportamento previsto ou esperado frente a uma determinada situação e/ou contexto organizacional, podem ser deflagrados também pelos sentimentos que emergem nas pessoas envolvidas na situação em questão. Pois, os resultados desta pesquisa nos leva ao entendimento de que são a partir dos sentimentos que surgem nas pessoas, frente a uma abrupta situação organizacional, que são construídas novas suposições organizacionais que atuam, por sua vez, como gatilhos que alteram a forma como elas percebem e agem no ambiente de trabalho em transformação.

Esta compreensão evidencia que os pressupostos da cultura organizacional que se instaura em um processo de abrupta mudança organizacional não elimina a percepção de risco das pessoas que vivenciam a situação. Na melhor das hipóteses, os pressupostos de uma cultura organizacional podem atenuar os impactos negativos sobre as pessoas envolvidas no ambiente de trabalho impactado pelo processo de mudança. Por esse motivo, faz-se necessário assimilar o risco como um dos elementos para se compreender a cultura organizacional e, não o oposto, ou seja, como um elemento a ser excluído dos pressupostos de uma cultura organizacional, em situações de abruptas mudanças organizacionais. Possivelmente, se o risco for considerado como um elemento a ser eliminado, os pressupostos que estejam norteando a cultura organizacional vigente no momento, serão meras suposições projetadas e que, portanto, estão a guisa de serem tipos ideias de uma configuração organizacional que promoveria a adaptação externa e a integração interna, de modo corriqueiro e sem grandes impactos para as pessoas envolvidas na situação.

Há de se apreender que a percepção de risco sentida pelas pessoas em contexto organizacional é, pois, influenciadora da forma como elas passaram a reagir no novo espaço de trabalho e, assim, frente à própria configuração organizacional com a qual tenha de lidar para manter o seu emprego. Não é a imposição de uma cultura organizacional, vinda da alta administração, que promoverá a adaptação externa às mudanças e a integração interna para a adequação das pessoas a uma nova realidade organizacional. Deste modo, o elemento risco atua como um intermediador entre o processo de mudança organizacional e a adaptação das pessoas aos novos cenários que passaram a vivenciar no ambiente de trabalho.

No caso dos resultados obtidos com esta pesquisa, deflagrou-se que a cultura organizacional da instituição financeira frente à operação de aquisição sustentou-se no elemento risco, de modo que um recorte possível para a cultura organizacional, nessa situação específica, 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.

Uma vez assimilado o entendimento de que o risco é um elemento integrante dos pressupostos de uma cultura organizacional, se sobressairá o fato de que os sentimentos que emergem nas pessoas no momento em que tomam conhecimento de uma situação de abrupta mudança organizacional, se considerados, podem auxiliar as organizações na readequação de suas maneiras projetadas para conduzir o processo de mudança, neste caso, a operação de aquisição. Isto porque são a partir desses sentimentos que os funcionários construíram as novas suposições organizacionais para perceber e lidar com a situação. Esta readequação é imprescindível para que seja possível minimizar os impactos negativos, inerentes a processos organizacionais dessa natureza, sobre os funcionários envolvidos na situação, de modo que ter conhecimentos dos sentimentos que neles emergem torna factível, pois, apreender quais pressupostos estarão em jogo frente à notícia da abrupta mudança organizacional. Esse conhecimento pode, por sua vez, guiar as direções das ações organizacionais em prol de promover a integração interna na organizacional, sem que isso influencie o seu processo de adaptação externa às contínuas demandas do ambiente.

No entanto, se prevalecer a concepção de cultura organizacional enquanto uma imposição da alta gerência para se conduzir suas diretrizes organizacionais, certamente as pessoas inseridas nessas organizações, ficam a mercê das próprias estratégias para se ajustar aos delineamentos de uma nova cultura organizacional, de modo que o pressuposto de que a força de uma

cultura organizacional consiste no compartilhamento de valores entre as pessoas, estará fortemente abalado.

Assim, na dimensão teórica, este trabalho pode contribuir com a reflexão de que conhecer os sentimentos que emergem nas pessoas, é uma maneira de se acessar quais os pressupostos da força de uma cultura organizacional posta à prova frente a uma situação de abrupta mudança organizacional. É nessa interface entre sentimentos e cultura organizacional, que pode surgir à compreensão sobre as novas significações que passam a orientar as pessoas no modo como empreendem, repensam e constroem seu agir na organização.

Já na dimensão da prática da gestão, este estudo se endereça a informar distintos agentes a esfera organizacional quanto à relevância em se identificar os sentimentos que emergem nos funcionários em situações de abruptas mudanças organizacionais, pois isto pode auxiliar na condução de processos de transição em operações de aquisições. Essa identificação pode oportunizar que os gestores concentrem 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, elas consigam lidar com as situações adversas que tem de enfrentar no cotidiano de suas vidas laborais.

Por fim, como percepção obtida com a realização deste estudo, sugerimos que aparentemente as organizações já sentem que o risco é um elemento potencial que pode emergir frente a um anúncio de mudança organizacional de grandes proporções. O fato é que essa percepção é negada em face da pressuposição de que a força da cultura organizacional será suficiente para promover uma rápida integração dos funcionários em prol da adaptação às circunstâncias. Ou seja, as organizações partem do entendimento de que a adaptação será não só consequência, mas consequência de uma imposição inerente à força de sua cultura organizacional. Mas essas organizações esquecem que não é necessariamente pela força de sua cultura organizacional que elas atingiram tais propósitos, pois estes resultados serão reflexos da forma como as pessoas envolvidas na situação se sentiram frente à notícia de mudança e, portanto, da maneira como elas passaram a manifestar o seu trabalho no contexto em que estiver inserida. Chamar a atenção das organizações para essa reflexão é uma das principais contribuições deste trabalho.

Sabe-se que como qualquer abordagem, este estudo não fornece um quadro completo para compreensão do fenômeno, pois sua finalidade foi servir como um complemento que apresentasse os possíveis entendimentos sobre o conceito de cultura organizacional quando em intersecção com os sentimentos que emergem em pessoas que vivenciam situações de abruptas mudanças em contextos organizacionais. Embora este estudo tenha apresentado uma maneira alternativa para compreender o fenômeno em pauta, sabe-se que em face de seu recorte teórico-metodológico, este trabalho possui algumas limitações, o que o deixa em condições de sugerir a realização de estudos futuros sobre o fenômeno em contextos organizacionais.

Uma perspectiva importante é a realização de estudos de base empírica 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, em detrimentos dos fortes impactos que sentem ao vivenciarem abruptos processos de mudanças organizacionais, posto que este entendimento pode favorecer a identificação dos valores que

permeiam a cultura organizacional das instituições sob impacto das transformações do ambiente.

Outro recorte interessante para pesquisas futuras é a realização de um estudo longitudinal que investigue um grupo de funcionários que vivenciaram uma operação de aquisição, para entender se 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.

Finalmente, outra questão interessante que pode ser discutida é como a dimensão cultura, enquanto origem em que se inscreve a instituição interfere ou dialoga com a cultura local com a qual venha a consolidar uma operação de aquisição. Isto porque, neste estudo, o banco adquirente é nacional e o adquirido é de origem estrangeira, mas que detinha atuação no Brasil. Embora, comumente se observe que esse tipo de operação ocorra de modo inverso, isto é, uma instituição financeira que adquire outra nacional, será um debate relevante discutir se essas diferenças culturais geram implicações ou não para reconstrução da cultura organizacional em operações dessa natureza.

Referências

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. (Org.). **O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, p. 39-79, 1994.

ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 64-77, 2003.

ALVESSON, M. **Cultural perspectives on organizations**. Cambridge, Cambridge University Press, 1993.

APPOLINÁRIO, S. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

BECKER, G. V. O Papel da gestão de pessoas em processos de fusões e aquisições de empresas. In: Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração. 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro, 2002.

CALDAS, M. P.; TONELLI, M. J. Casamento, estupro, ou dormindo com o inimigo? interpretando imagens e representações dos sobreviventes de fusões e aquisições. In: Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração. 25., 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro, 2001.

CARRIERI, A. P.; LEITE-da-SILVA, A. R. Cultura organizacional versus culturas nas organizações: conceitos contraditórios entre o controle e a compreensão. In: MARCHIORI, M. (org.) **Faces da cultura e da comunicação organizacional**, p. 51-75. São Paulo: Difusão, 2006.

FLEURY, M. Estórias, mitos, heróis – cultura organizacional e relações do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 27, n. 4, p. 07-18, 1987.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo, Thompson Learning, 2007.

HATCH, M. J. **Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives**. Oxford: Oxford University Press, 1997.

HOFSTEDE, G. **Culture and organizations: software of the mind**. New York: McGraw-Hill, 1991.

MARTIN, J.; FROST, P. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (org). **Handbook de estudos organizacionais**, v. 2, São Paulo: Atlas, 2001.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 19. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

Ministério da Fazenda. Resenha Eletrônica. Disponível em: <<http://www.fazenda.gov.br/resenhaeletronica/MostraMateria.asp?page=&cod=330220>>. Acesso em: 18 de agosto de 2010.

PARDINI, D. J. **A transformação cultural no processo de aquisição de empresas relacionadas do setor siderúrgico**. 2004. Tese (Doutorado em Administração) – CEPEAD / FACE, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

PETTIGREW, A. M. Longitudinal field research on change: theory and practice. **Organization Science**, v. 1, n. 3, p. 267-292, 1990.

SCHEIN, E. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, v.25, n.2, p.3-16, 1984.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 3. Ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SCHWARTZ, S. H. Basic human values: an overview. Disponível em <<http://segrdid2.fmag.unict.it/Allegati/convegno%207-8-10-05/Schwartzpaper.pdfValores>>. Acesso em: 09 de jun. 2011.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F., & ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

Notas

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 Getúlio Vargas, São Paulo, abril.

André Luis Silva

Doutorando em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas - FGV-EAESP. Mestre em Administração pela Universidade Estadual de Maringá-UEM (2010). Endereço: Escola de Administração de Empresas de São Paulo - Fundação Getúlio Vargas. Rua Itapeva, 474, Bela Vista. CEP:01332-000 - São Paulo, SP - Brasil. E-mail: emailspara@gmail.com.

Márcia de Freitas Duarte

Doutorando em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas - FGV-EAESP. Mestrado profissionalizante em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará-UFC (2010). Endereço: Escola de Administração de Empresas de São Paulo - Fundação Getúlio Vargas. Rua Itapeva, 474, Bela Vista. CEP:01332-000 - São Paulo, SP - Brasil. E-mail: marcia_online@yahoo.com.br.