PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

WILMA PEREIRA TINOCO VILAÇA

CONSTRUÇÕES E DESCONSTRUÇÕES IDENTITÁRIAS EM UM PROCESSO DE AQUISIÇÃO

ORIENTADOR: Prof. Dr. Aldemir Drummond Júnior

BELO HORIZONTE
2003

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

WILMA PEREIRA TINOCO VILAÇA

CONSTRUÇÕES E DESCONSTRUÇÕES IDENTITÁRIAS EM UM PROCESSO DE AQUISIÇÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da PUC-Minas, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

ORIENTADOR: Prof. Dr. Aldemir Drummond Júnior

BELO HORIZONTE
2003

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS

Programa de Pós-graduação em Administração
Mestrado Profissional em Administração

Ata da sessão de *defesa da dissertação de mestrado* do(a) aluno(a) **Wilma Pereira Tinoco Vilaça** do Curso de Mestrado Profissional em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

Às quatorze horas e trinta minutos do dia sete de março do ano de dois mil e três, na sala 203 do prédio 4 do *campus Coração Eucarístico* da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, em Belo Horizonte, reuniu-se a banca examinadora presidida pelo(a) *orientador(a) Prof(a). Dr(a). Aldemir Drummond Junior (Doutor em Administração, FDC)* e composta pelos *membros prof(a). Dr(a). Alexandre de Pádua Carrieri (Doutor em Administração, UFMG) e prof(a). Dr(a). Roberto Gonzalez Duarte (Doutor em Administração, PUC Minas)* para exame da dissertação ***"Construções e Desconstruções Identitárias em um Processo de Aquisição"***, de autoria do(a) aluno(a) **Wilma Pereira Tinoco Vilaça**, matriculado(a) no Curso de Mestrado Profissional em Administração. A defesa de dissertação é requisito parcial para obtenção do grau de *Mestre em Administração*, de acordo com o Regulamento Geral dos Cursos de Pós-graduação *Stricto Sensu* da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. No início da sessão de defesa, o presidente da banca informou a(o) candidato(a) que o tempo disponível para sua apresentação seria de trinta minutos, passando, em seguida, a palavra a(o) candidato(a). Encerrada a apresentação do(a) candidato(a), o presidente retomou a palavra e deu início à discussão da dissertação, passando a palavra a cada um dos membros da banca examinadora. Após a manifestação de cada um dos examinadores, a banca reuniu-se para definir o resultado, tendo a dissertação sido considerada APROVADA (aprovada ou reprovada). Em seguida, o(a) professor(a) orientador(a) comunicou a todos os presentes o resultado. Na forma regulamentar, foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da banca examinadora.

Belo Horizonte, 07 de março de 2003.

Prof(a). _____

Orientador(a) Prof(a). Dr(a). Aldemir Drummond Junior (Doutor em Administração, FDC)

Prof(a). _____

Prof(a). Dr(a). Alexandre de Pádua Carrieri (Doutor em Administração, UFMG)

Prof(a). _____

Prof(a). Dr(a). Roberto Gonzalez Duarte (Doutor em Administração, PUC Minas)

Ao meu pai, esteio de todas as minhas lutas, que sempre acreditou em mim. À minha mãe, fiel escudeira, por sua coragem. Ao Rafael e Gabriela, que deram sentido a todo esse caminhar. Ao Vilaça, por me ensinar que a vida e o amor estão presentes na realidade cotidiana.

AGRADECIMENTOS

Sempre achei que escrever uma dissertação de mestrado fosse um trabalho doloroso, porque solitário. Cada linha escrita sugava a energia de muitos livros lidos, de muitas noites insones, de muitos prazeres colocados em segundo plano. Mas, por mais solitário que tenha sido, nunca se vence uma guerra lutando sozinho. Por isso, agradeço a contribuição generosa de muitas pessoas. Em especial...

Ao Prof. Dr. Aldemir Drummond Júnior, meu orientador, a quem coube conduzir-me pelos caminhos do aprendizado e que nunca me deu respostas prontas, levando-me a um exercício intenso de busca, o que ampliou minhas possibilidades. Foram muitas as minhas dificuldades, mas ele soube me mostrar que a conquista do conhecimento se dá quando se descobre o valor de aprender. Obrigada por tudo.

A todos os professores do mestrado, que souberam entender a minha vontade de aprender e desenvolveram cuidados e esforços para que isso realmente acontecesse. Destaco aqui os Professores Doutores Luiz Alberto Bertucci, José Márcio de Castro e Dalton Jorge Teixeira.

A Professora Doutora Georgina Alves Vieira da Silva, por cada uma de suas palavras em sala de aula. Com ela descobri que precisamos aprender mais sobre as pessoas e que chegou o tempo de assumirmos os riscos da aventura humana...

Ao Professor Doutor Alexandre de Pádua Carrieri, por ter me acolhido quando me senti tão perdida. Por suas correções de rumo, por sua disponibilidade, conhecimento e ética. Agradeço pelo exemplo de profissionalismo.

Aos colegas da primeira turma do MPA, todos imbuídos de certezas que eram únicas e, portanto, tão díspares, o que não impediu que construíssemos, juntos, uma história. Ao Guilherme, meu carinho e minha gratidão, pelas muitas horas divididas com paciência e bom humor. Em especial, agradeço ao Eduardo Boonen, exemplo raro de ser humano, pelas alegrias e angústias partilhadas e, sobretudo, pela distinção que me confere com sua amizade.

A Luciene de Souza Silveira, da secretaria do MPA, por sua dedicação e amizade, sua responsabilidade para com o mestrado e para com os mestrandos.

A Ruth Steuer e Verônica Zorek, primeiras pontes a me ligarem ao meu objeto de pesquisa, por me descortinarem o mundo Nacional.

A cada um dos 27 entrevistados que me doou seu tempo e partilhou comigo suas memórias, suas histórias de vida, frustrações e alegrias. Cada um deles será responsável por decidir, como disse Machado de Assis, se "a obra corresponde ao intuito, e, sobretudo, se o operário tem jeito para ela. É o que lhe peço com o coração nas mãos".

À Professora Isabella Vasconcelos e ao Professor Ubiratan Tortato, pelos *e-mails* trocados e pela disponibilidade em atender–me, embora sequer me conhecessem.

Aos amigos Sheila e Marco Eliel, Valéria Raimundo, Raquel Parreira, Alcir Silva, Margarete e Pacelli, Roseli Parreiras, D.Dorinha e sua luz espiritual, Dr. Jader Benedito e Dr. Túlio César, por terem me escutado e confortado. Por não me deixarem desistir e por me ajudarem a conter minha ansiedade. À Sônia Drosghic, que vibrou tanto com este trabalho, obrigada por me ajudar a superar meus limites.

A todos os meus familiares, que souberam entender minhas ausências e me disseram, com seu silêncio, que eu poderia contar com eles.

E, por fim, aos meus filhos, além do meu agradecimento, fica registrado o orgulho que tenho em tê-los. Peço perdão pelas muitas horas que este trabalho furtou-nos. O trabalho também é de vocês.

Quero o que se deve querer,
já que, conforme o mandamento,
somos todos chamados à perfeição:
é por estrito senso de dever
que eu quero o mais custoso.

Adélia Prado

RESUMO

O mundo contemporâneo passou por muitas e significativas transformações. No ambiente das empresas, tais mudanças trouxeram um significativo aumento na competição, o que resultou em uma intensificação do processo de aquisição de empresas. Com as aquisições, as empresas tiveram que repensar suas organizações, sob o ponto de vista cultural e identitário. A identidade organizacional é forjada na maneira como os indivíduos constroem significados para a realidade compartilhada dentro das organizações, por meio dos modos de pensar e agir que lhes são apresentados. Uma aquisição, principalmente a de grande porte, traz em seu bojo a inquietação do novo, do desconhecido, contribuindo para um olhar de estranhamento, de incerteza e da sensação da perda de referências. E dessa mudança hão de surgir novos valores que se encarregarão de sustentar a identidade da empresa que surgiu. Neste estudo, procurou-se mostrar como o corpo gerencial reconstrói sua identidade, tendo como ponto de partida a análise da aquisição do Banco Nacional pelo Unibanco, ocorrida em 1995. O interesse por essa aquisição em específico foi estimulado por informações que davam conta de que a integração entre os dois bancos fora bastante demorada e dolorosa. Trata-se de uma pesquisa descritiva, de natureza qualitativa, na qual se buscou evidenciar a reorganização da identidade do grupo gerencial vindo do Nacional, via percepção de como se deu esse processo para o indivíduo. Os resultados apontam para a fragmentação da identidade do grupo, revelando que, na instituição pesquisada, a questão da identidade não se apresentou como foco na estratégia de aquisição. Dentre as razões que podem ser citadas para a fragmentação, destacam-se a forma como o corpo gerencial lidou, individualmente, com a aquisição e o relativo despreparo da alta administração em perceber a necessidade de fornecer, ao corpo gerencial, elementos que pudessem facilitar a construção da nova identidade e a disseminação dos novos valores, a partir da aquisição. Assim, espera-se que este estudo possa contribuir para uma compreensão mais clara do que ocorre em processos de aquisição, em relação à reorganização identitária, e o quanto é importante que as empresas envolvidas sejam sensibilizadas para este fato. A percepção da cultura e identidade organizacionais como elementos-chave podem garantir melhores resultados no processo de integração entre adquirida e adquirente.

ABSTRACT

The contemporary world has been through many and meaningful changes. Regarding the enterprises, these changes brought a high increase in competition, and resulted in an enhancement in the process of the acquisition of companies. With those acquisitions, the companies had to rethink their organizations under the cultural and identification. The organizational identity is forged in the way that the individuals build meanings to the reality shared within their organizations, through the way of thinking and acting that are presented to them. One acquisition, specially a big sized one, brings along the inquietude of the new, from the unknown, contributing to a look of difference and uncertainty and feeling of reference loss. And from this change should come up new values that will take care of sustaining the new come company identity. In this study, they tried to show how the management body rebuild its identity, having as a starting point the analysis of the acquisition of the Banco Nacional by the Unibanco, occurred in 1995. The interest for this acquisition em special was stimulated by information that would report that the integration between two banks was very long and painstaking. It is regarding a descriptive work, of a qualitative nature, in which was trying to show the reorganization of the management's body's identity coming from Nacional, through the perception of how this process seemed to be to the individual. The results point out to the group's identity fragmentation revealing that, in the institution worked, the matter of the identity has not shown as a focus on the acquisition. Among the reason that can be cited for the fragmentation, it stands out the way how the management body dealt with, individually, with the acquisition and the relative chief board's unpreparedness in perceiving the necessity to supply, to the management body, elements that could facilitate the construction of a new identity and the dissemination of the new values, starting from the acquisition. Thus, it is hoped that this study might contribute for a clearer comprehension then the ones that occur in acquisition processes, in relation to the identity reorganization and how much it is important that the companies involved be sensitized to this fact. The organization culture and identity perception as key elements can guarantee better results in the integration process between acquired and acquiree and acquirer.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 14

2 GLOBALIZAÇÃO, AQUISIÇÕES E MUDANÇAS 18
2.1 A globalização e as aquisições 21
2.2 As aquisições no Brasil 28

3 A CULTURA ORGANIZACIONAL 32
3.1 Pesquisas sobre cultura organizacional 36

4 IDENTIDADE 43
4.1 Identidade e os relacionamentos intergrupais 45
4.2 Identidade organizacional 47
4.2.1 A identidade e as aquisições 52

5 METODOLOGIA DE PESQUISA 56
5.1 Caracterização da pesquisa 56
5.2 Amostra pesquisada 58
5.2.1 Caracterização dos respondentes 59
5.3 Coleta de dados 60
5.3.1 Elaboração do instrumento de coleta dos dados 60
5.3.2 Estrutura do instrumento de coleta dos dados 61
5.4 Definições Operacionais 62
5.5 Tratamento dos dados 64
5.6 Unidade de análise 65
5.7 Limitações da pesquisa 65
5.7.1 Em relação à coleta de dados 65
5.7.2 Em relação ao tratamento dos dados 66

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS 67
6.1 Banco Nacional 68
6.2 Unibanco 70

6.3 O Nacional na percepção de seu corpo gerencial e na percepção do corpo gerencial do Unibanco 74
6.4 O Unibanco (pré-aquisição) na percepção do seu corpo gerencial e na percepção do corpo gerencial do Nacional 81
6.5 O processo de integração 86
6.6 Unibanco pós-aquisição 98
6.7 Conclusões: o corpo gerencial do Nacional 102

7 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES GERAIS 110

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 116

APÊNDICES 122

LISTA DOS QUADROS

QUADRO 1 - Fusões, Aquisições e Parcerias: tipologias 23

QUADRO 2 - Mudanças ocorridas nos anos 90: cenários político e econômico brasileiro 29

QUADRO 3 - Caracterização dos respondentes da pesquisa - Corpo gerencial do Banco Nacional 59

QUADRO 4 - Caracterização dos respondentes da pesquisa - Corpo Gerencial do Unibanco 60

LISTA DE SIGLAS

ATM - Automatic Teller Machine

CENA - Correio Eletrônico Nacional

PEG - Programa de Excelência Gerencial

PREVER - Previdência Privada

PROER - Programa de Estímulo à Reestruturação e Fortalecimento do Sistema Financeiro

RAET - Regime de Administração Especial Temporária

UBB - União de Bancos Brasileiros

1 INTRODUÇÃO

> *Por saber de antemão (o que só é dado a um homem prudente fazer) os demônios que estão se formando, esses são facilmente curáveis. Mas, quando por falta desse conhecimento, permite-se que esses demônios cresçam até o ponto em que todos possam reconhecê-los, não há mais remédio para ser encontrado.*
>
> (Machiavelli)

A presente pesquisa tem como pano de fundo o ambiente de mudanças econômicas, políticas e sociais, comumente caracterizado como globalização. Existem vários modos de perceber e definir a globalização, como: um novo ciclo de expansão do capitalismo; uma possibilidade concreta de desenvolvimento econômico equilibrado; um reflexo da alteração dos pólos do poder, ocorrida com o fim da Guerra Fria; uma forma de construir um mundo totalmente homogeneizado, assepticamente destituído de suas mazelas e, como diria Marshall McLuhan, convertido em uma grande aldeia global. De uma certa maneira, todas as formas de olhar o fenômeno da globalização nos mostram que o mundo mudou. Segundo Ianni (1997, p. 16),

> a reprodução ampliada do capital, em escala global, passou a ser uma determinação predominante no modo pelo qual se organizam a produção, distribuição, troca e consumo. O capital, a tecnologia, a força de trabalho, a divisão do trabalho social, o mercado, o *marketing*, o *lobbing* e o planejamento, tanto empresarial como das instituições multilaterais, além do governamental, todas essas forças estão atuando em escala mundial. Juntamente com outras, políticas e socioculturais, são forças decisivas na criação e generalização de relações, processos e estruturas que articulam e tensionam o novo mapa do mundo.

Assim, percebeu-se que a globalização alteraria as formas de competir e de gerir os negócios, pois sua força residiria no fato de que as organizações estariam sujeitas a uma observação rigorosa de suas atitudes e seriam cobradas não só pelos resultados operacionais obtidos, mas também pela forma empregada para se chegar até eles.

Concretamente, a globalização fez emergir uma nova necessidade: para que as empresas pudessem competir globalmente, tiveram que somar forças e se mobilizar a favor da competitividade e da conquista de mercado. Isso ampliou os processos de aquisições de empresas, tornando-os uma importante estratégia nesses novos tempos. No entanto, alguns dificultadores surgiram no caminho, evidenciando a fragilidade das empresas que negligenciaram as mudanças sociais e do trabalho, as singularidades das culturas e a

articulação das forças reais e imaginárias que unem lugares e pessoas, criando identidades e reelaborando a realidade.

As aquisições de empresas surgem como reflexo da globalização e do conseqüente aumento da competição. As empresas entenderam que poderiam ampliar seus mercados e serem mais competitivas, se buscassem a sinergia pela soma de seus valores individuais. No bojo desse processo, valores intangíveis como a identidade dos grupos que compõem cada organização emergem como essenciais na construção da *cola* que uniria o novo grupo. Responder como as pessoas que trabalham em uma empresa que foi alvo de uma aquisição por outra, do mesmo segmento, em um processo de integração total, conseguem reconstruir sua identidade como grupo é o objetivo desta pesquisa.

Uma vez que essas mudanças podem afetar valores e crenças compartilhadas em uma organização, o estudo de identidade organizacional se configura como bastante pertinente. Parte-se do pressuposto de que a identidade organizacional não se desvincula do estudo de cultura e que as empresas não podem ser vistas fora do contexto mundial. Daí a justificativa para o fato de este trabalho contemplar um capítulo sobre globalização e sobre as pesquisas de cultura. Entende-se que os mesmos se configuram como pano de fundo e ponto de partida para a análise da identidade organizacional.

Em 2001, o professor Alexandre de Pádua Carrieri realizou um trabalho – **O fim do Mundo TELEMIG**: a transformação das significações culturais em uma empresa de telecomunicações – sobre a dimensão simbólico-cultural existente nas organizações, em que evidenciou a necessidade de que a perspectiva de transformação cultural e da identidade também fossem analisadas em processos de mudanças como as privatizações, pois "para os atores organizacionais, as antigas significações e interpretações que compunham a identidade da organização, o possível elo que unia indivíduos e organização" (CARRIERI, 2001, p. 3) poderiam não mais existir.

Na perspectiva de que as aquisições podem ser vistas como uma mudança significativa para as organizações e seus atores sociais, o objetivo desta pesquisa foi descrever e analisar como se dá a reconstrução da identidade dos grupos e, especificamente, avaliar como o corpo de gerentes de uma empresa reconstruiu sua identidade após um processo de aquisição. A pergunta que norteou todo o trabalho foi: como o corpo de gerentes de uma empresa adquirida reconstrói sua identidade profissional em um processo de aquisição?

A escolha por empreender este estudo está ancorada no desejo de compreender a aquisição como uma possibilidade concreta de modificar a vida organizacional, uma vez que os indivíduos vêem as organizações e o trabalho que nela desenvolvem como algo mais que realização material obtida por meio da recompensa pecuniária. Pelo trabalho, o indivíduo é capaz de construir pontes que serão determinantes para sua construção como sujeito social e para sua auto-estima. Os homens passam a maior parte de suas vidas no trabalho e, segundo Freitas (1999, p. 44), "ligam-se às organizações por laços materiais e também por laços afetivos, imaginários e psicológicos". As empresas, por sua vez, se utilizariam dessa necessidade relacional para construir organizações cada vez mais fortes e coesas, ajustando o comportamento das pessoas para aspectos como o trabalho em grupo e o fortalecimento dos laços de adesão e lealdade organizacional. Assim, as empresas "assumem, voluntariamente o papel de fornecedoras de identidade tanto social quanto individual" (FREITAS, 1999, p. 54) e o conseguem quando manejam a dimensão simbólica e imaginária, via construção de heróis – responsáveis por tornar o sucesso crível – e dos rituais – que acabam por institucionalizar suas políticas, permitindo o desvendar de sua cultura organizacional.

O tema cultura organizacional é bastante amplo e inter-relacionado com o estudo de identidade, uma vez que uma depende da outra como fonte de significados. Para César e Machado-da-Silva (2002, p. 5) "a identidade é o aspecto mais saliente, o mais arraigado da cultura". Ora, se a cultura organizacional indica a relação dos valores e crenças compartilhados dentro da organização, pode-se afirmar que a cultura parte do estudo do indivíduo e sua interação com o outro e com o mundo que o cerca. Somente quando o indivíduo se percebe como um integrante de um espaço maior é que se torna possível compreender o que vem a ser identidade organizacional: "um fenômeno que liga psiquicamente o indivíduo à organização" (MACHADO e KOPITTKE, 2002, p. 7).

Tendo em vista o exposto, adota-se, neste trabalho, o corpo gerencial como unidade de análise, uma vez que o papel gerencial, na tensão da transição e integração de duas culturas distintas, é exatamente fazer essa passagem, permitindo que dali os atores possam (re-)construir suas identidades. Desse modo, o trabalho foi estruturado em nove capítulos, descritos a seguir. Ao final de cada capítulo de fundamentação teórica, apresentam-se, de forma resumida, os pontos centrais que foram estudados.

O primeiro capítulo é a Introdução, em que está exposta uma síntese do conteúdo

abordado.

Os aspectos pertinentes ao processo de globalização e seu impulso no processo de aquisição de empresas estão abordados no segundo capítulo.

O terceiro capítulo se propõe a construir um grande painel sobre as pesquisas existentes a respeito da temática cultura organizacional. Inicia-se com uma abordagem mais geral, direcionando-o depois para as pesquisas brasileiras sobre o tema.

Enfocando mais diretamente o objetivo deste trabalho, o quarto capitulo discorre sobre a identidade. Nele, procura-se ampliar o quadro teórico, e a discussão conduz o leitor desde o conceito de identidade socialmente construída até o de identidade organizacional, em que se procurou especificar estudos e pesquisas que fizessem o entrelaçamento dos dois tópicos: identidade e identidade nos processos de aquisição.

O quinto capítulo descreve o percurso que permitiu concretizar e desenvolver a pesquisa empírica. É nele que se apresenta o referencial metodológico da investigação.

A análise e a interpretação dos dados obtidos na pesquisa estão apresentados no capítulo 6. Nele, estão identificadas as duas empresas: adquirida e adquirente, a fim de possibilitar a compreensão do momento anterior à aquisição, bem como analisar o período pós-aquisição.

E, finalmente, o capítulo sete destina-se à apresentação das conclusões e das considerações finais sobre o trabalho.

Pontos centrais deste capítulo

- As empresas buscam novas formas de responder à competição desencadeada com as mudanças oriundas da globalização, por meio das aquisições.
- A cultura organizacional se apresenta como um componente importante na dinâmica de reorganização pós-aquisição e é vista como ponto de partida para o entendimento do conceito de identidade, pois há um inter-relacionamento entre cultura e formação da identidade.
- Um resumo do conteúdo dos capítulos que estruturam o trabalho.

2 GLOBALIZAÇÃO, AQUISIÇÕES E MUDANÇAS

Desde o início dos anos 90, as organizações estiveram sob o impacto das muitas mudanças ocorridas nos cenários político, econômico e social mundial. Simultaneamente, a mudança tecnológica acelerou-se, a difusão das informações se intensificou e contribuiu para fazer surgir um grande fenômeno: a globalização.

A globalização surge como uma possibilidade da existência de um mundo econômico sem fronteiras, sem barreiras comerciais, no qual seria possível integrar mercados e consumidores de forma fácil e a cada dia mais natural. Parker (1998) alerta que tais alterações econômicas globais implicam outras, ainda mais complexas, o que retiraria o caráter aparentemente simples e simbólico do *derrubar barreiras alfandegárias*. Segundo ela,

> organizações não são simplesmente afetadas pela globalização: as atividades combinadas de todos os tipos de organização estimulam, facilitam, sustentam e expandem a globalização. Empresas de negócios, na busca por novos produtos e mercados, não distribuem apenas produtos para os consumidores, mas também idéias a respeito da criação de riqueza; idéias de como as pessoas devem viver e trabalhar; ideologias sobre autoridade política e administrativa (PARKER, 1998, p. 400).

Coutinho (1996) considera que a globalização estaria inserida em um contexto já existente de internacionalização de mercados e, dessa maneira, deveria ser analisada apenas como um estágio mais avançado da vida econômica, social, cultural e política. Segundo ele, a mudança tecnológica criou novos padrões de organização da produção e da gestão, ofereceu respostas mais imediatas à possibilidade do comércio intra-indústria e permitiu o avanço da "concentração dos mercados dentro dos blocos regionais, assim como o contínuo aprofundamento da centralização do capital, através de fusões e aquisições" (COUTINHO, 1996, p. 220). Para Canclini (1997), o que diferencia a internacionalização da globalização é que, na primeira, a maioria dos bens, produtos e mensagens consumidas são geradas no próprio país e cada qual cria suas alfândegas e leis para proteger esta produção. Já a globalização supõe

> uma interação funcional de atividades econômicas e culturais dispersas, bens e serviços gerados por um sistema com muitos centros, no qual é mais importante a velocidade com que se percorre o mundo do que as posições geográficas a partir das quais se está agindo (CANCLINI, 1997, p. 17).

Também Ortiz (2000) chama a atenção para a necessidade de que seja feita uma distinção entre globalização e internacionalização, pois, embora eles sejam conceitos usados muitas vezes como sinônimos, não o seriam de fato. Internacionalização, segundo Ortiz (2000, p. 15), "se refere simplesmente ao aumento da extensão geográfica das atividades econômicas através das fronteiras nacionais; isso não é um fenômeno novo". A globalização, em contrapartida, é uma forma mais complexa, pode-se dizer um estágio mais avançado da internacionalização porque implica a integração funcional entre as atividades econômicas. Assim, a globalização refere-se muito mais à produção, distribuição e consumo de bens e de serviços, voltados para um mercado mundial. A globalização pode ainda ser entendida pela rápida evolução e popularização das tecnologias da computação, pelos mercados transnacionais e pelos meios de comunicação, que passam a permitir a circulação de informações em escala planetária e em tempo real. Isso faz com que os desdobramentos da globalização ultrapassem os limites da economia e da política – percebidos quando o Estado se abre ao comércio de capital internacionais – e comecem a provocar uma tendência coletiva de se pensar em uma homogeneização cultural entre os países.

Parker (1998) chama a atenção para essa visão da globalização como a inexistência de fronteiras e barreiras para o comércio entre os povos, pois a autora acredita que relativizar o conceito de globalização poderia contribuir para a crença em uma sociedade homogeneizada, cuja característica principal seria a uniformidade. Isso aconteceria por que o mercado global, que tem suporte na telecomunicação e na tecnologia da informação, ganha agilidade escalar, contribuindo para desterritorializar[1] pessoas e idéias. Ianni (1997, p. 29) também se insere na discussão ao revelar que o mercado global acaba por criar a ilusão do igual, do semelhante, do possível. No entanto, ressalta que "a globalização não tem nada a ver com homogeneização. Esse é um universo de diversidades, desigualdades, tensões e antagonismos, simultaneamente às articulações, associações e integrações regionais, transnacionais e globais".

Assim, a globalização como formadora de uma sociedade homogeneizada, convertida em uma mesma *aldeia global*, idêntica em suas necessidades e anseios talvez não

[1] Pagés (1987, p. 99) define o conceito de desterritorialização como um "processo que separa o indivíduo de suas raízes sociais e culturais". Já Ianni (1997, p. 12) faz uso do conceito quando diz que "na medida em que se movimentam e dispersam as empresas, corporações e conglomerados, promovendo uma espécie de desterritorialização das forças produtivas [...]". Nesse sentido, a apropriação do termo afirma que a globalização contribuiu para que as pessoas, principalmente as empresas, se desligassem de espaços físicos e aprendessem a conviver em espaços que não fossem os nacionais.

ocorra. Pelo contrário, a globalização poderia tornar o espaço mundial mais heterogêneo, pois tenderia a aumentar as diferenças entre os países, derrubando o mito da igualdade creditada ao poder de acesso à informação e a bens e serviços. De toda maneira, essa constatação se faz apenas como um recorte, pois o que nos interessa é demonstrar, por meio desta contextualização, como o advento das empresas transnacionais foi tão impulsionado pelo fenômeno da globalização quanto podem ser vistas como impulsionadoras de tal fenômeno.

É nesse cenário que as empresas se perceberam envolvidas em uma "luta dura e canibalesca pelo controle do espaço econômico" (IANNI,1997, p. 61). Isso explicaria, então, por que determinadas cidades mundiais foram adquirindo algumas características que as tornaram cidades globalizadas, definindo-se como cidades capazes de responder às expectativas que a ela foram determinadas. Assim, Nova York, Londres, Paris, Zurich e Hamburgo são verdadeiros centros internacionais, com escritórios centrais, filiais e sedes regionais das grandes corporações, inclusive, de muitos bancos. Cingapura, Hong-Kong e Los Angeles se tornam responsáveis por negócios em escala particular, e Sidney, Chicago, Dallas, Miami, Honolulu e São Francisco são centros regionais, pois hospedam muitos escritórios, mas não são vínculos essenciais do sistema financeiro internacional. A indústria automobilística pode ser exemplo de como essa dinâmica acontece: as peças podem ser fabricadas em um país, o projeto desenvolvido em outro, a montagem acontece em um terceiro país diferente e o produto final, o carro propriamente dito, ser vendido em um outro mercado. Assim, fica fácil compreender quando Ianni (1997, p. 64) afirma que

> a cidade global que se torna realidade em fins do século XX é a que se produz como condição e resultado da globalização do capitalismo. Torna-se uma realidade propriamente global na época em que o capitalismo, visto como processo civilizatório, invade, conquista, assimila, desafia, recobre, convive, acomoda-se ou mesmo recria as mais diversas formas de vida e trabalho em todos os cantos do mundo.

Adaptar-se a esse ambiente altamente dinâmico e competitivo tornou-se imperativo. Não era mais uma questão de ser localmente atraente, era necessário estar no mundo globalizado, no todo, aumentando as oportunidades de mercado e adequando-se mais rapidamente ao nível de qualidade exigido. A economia de escala, a tecnologia de ponta, a redução dos custos de produção, compartilhada agora pelo acesso ao *know-how* dos países e empresas, são reflexos diretos da economia globalizada.

2.1 A globalização e as aquisições

O fenômeno da globalização se apresenta, portanto, como ponto de partida para o entendimento de que as aquisições de empresas são imperativas no mercado mundial, uma vez que toda a indústria está sedimentada na combinação entre capitais estrangeiros, privados nacionais e estatais (BIELSCHOWSKY e STUMPO, 1996). E o Brasil, por sua extensão territorial e sua potencialidade como mercado consumidor, sempre se apresentou como um grande mercado para o investimento estrangeiro. Esse panorama faz com que a economia mundial mostre-se bastante promissora para as associações corporativas: a concorrência exige tecnologia e aperfeiçoamento constantes, a abertura de mercados traz investimentos externos, as informações e novidades chegam ao consumidor em tempo real, tornando-os mais exigentes quanto à qualidade e ao preço dos produtos ofertados. Mas tudo isso acontece de forma complexa, interdependente e não linear, demandando um esforço maior na análise de seus impactos.

Luz (2001, p. 17) afirma que "como as organizações são ao mesmo tempo agentes e pacientes das transformações que se processam no ambiente internacional", elas passam a demandar ajustes que assegurem para elas posições competitivas. É dentro da perspectiva de intensa integração da economia mundial capitalista, ponto principal das abordagens do fenômeno da globalização, que se pretende analisar a posição ocupada pelo Brasil. A reorientação mundial para maior mobilidade do capital, dos produtos e insumos produzidos e dos mercados consumidores colocou os países subdesenvolvidos, dentre eles o Brasil, em evidência e fez emergir uma preocupação sobre qual e como seria a resposta que cada um deles daria às novas exigências mercadológicas, nas quais, se subentendiam, naturalmente, a oferta de oportunidades e os riscos que colocariam o País frente a frente com suas limitações.

O que se esperava, então, era que cada país traçasse, com clareza, seus objetivos em relação à sua política externa. Na América Latina, o Brasil, maior potência econômica, despertou o interesse dos países desenvolvidos, ávidos por saber como o País se comportaria. A estratégia defendida pelo Brasil para sua entrada na era da globalização foi sustentada pela formação do acordo do Mercosul, posição evidenciada ao longo dos três anos de negociação para a sua criação. Segundo Baumann (1996), os estudos que foram feitos procuraram encontrar convergência e assimetria entre as práticas e políticas de seus países membros, buscando avaliar o impacto das mesmas na competitividade relativa de cada país. O Brasil

conseguiu mais visibilidade internacional e, ao participar das discussões mundiais para a internacionalização de empresas e mercados, o País passou a ser cobrado, pelo sistema internacional, por soluções que resolvessem seus problemas internos. Assim, as ameaças recorrentes de hiperinflação, a alternância entre estagnação e breves surtos de crescimento, dentre outros problemas, contribuíram para surgir o que Coutinho (1996, p. 231) define como: "uma inegável fragilização da posição comercial brasileira em face da globalização".

Versiani (1995, p. 35) caracteriza essa fragilidade como um agente benéfico para uma mudança de postura brasileira. Segundo ela, "podemos dizer que o fenômeno da globalização a partir da estratégia cooperativa provoca uma série de transformações na estrutura empresarial e nos relacionamentos de trabalho".

E também Luz (2002, p. 18) expressa o mesmo raciocínio ao afirmar que "as empresas tiveram que desenvolver competências-chave, em torno das quais se concentraram a fim de se tornarem competitivas no mercado global".

O mesmo encontramos em Coutinho (1996, p. 232) quando diz:

> foi notável a capacidade de resposta defensiva demonstrada pelo sistema empresarial. As estratégias dos grupos econômicos foram em geral reorientadas, buscando-se concentrar as atividades nos respectivos *core-business*, abandonando-se (por venda ou por simples fechamento) as áreas de negócio consideradas não competitivas ou não sinérgicas.

Para compor esses processos de reestruturação e adaptação das empresas, alguns mecanismos foram utilizados, com o objetivo de propiciar o aumento da capacidade competitiva ou, até mesmo, para ampliar a participação dessas empresas em um determinado mercado ou setor específico. Entre esses mecanismos, destaca-se o processo de aquisição de empresas.

Oliveira (1987, p. 16) escreve que "há várias motivações para que empresas empreendam programas de aquisição. As mais freqüentemente citadas podem ser traduzidas simplesmente pelo termo *sinergia*". Segundo a autora, a necessidade de diversificação ou razões de natureza financeira são geralmente elencadas quando se toma a decisão de potencializar resultados que poderiam não ser conseguidos isoladamente.

Hamel e Doz (1999, p. 32) revelam a existência de diversos tipos de alianças entre

empresas, pois para eles "o mundo é o mercado", ressaltando que "as empresas não querem – nem podem – jogar sozinhas. Às vezes, compram, às vezes, se aliam", ou seja, no fundamental, o que existe é uma preocupação das empresas em ganhar mercados, atrair novos investimentos e consumidores, bem como adquirir tecnologias específicas.

Rossetti (2001) enfatiza que, embora as alianças estratégicas, as *joint-ventures*, os consórcios e os contratos de longa duração tenham se ampliado consideravelmente, o que passa a predominar, no modelo empresarial brasileiro, nos anos 90, são as aquisições e as fusões. Segundo o autor, esse movimento em direção a essas duas modalidades surge como uma "resposta às exigências crescentes de redução dos custos totais médios de produção" (ROSSETTI, 2001, p. 78). Para que se possa entender cada uma das terminologias acima descritas, o autor apresenta a definição de cada uma e as sutilezas diferenciais entre elas.

QUADRO 1
Fusões, aquisições e parcerias: tipologias

Tipologia	Descrição Sumária
Aliança	Associação entre duas ou mais empresas que empenham recursos comuns para juntamente desenvolverem uma nova atividade
Joint venture	Literalmente significa *união de risco*. Associação de empresas para o desenvolvimento e execução de projetos específicos sem caracterizar sociedade ou nova companhia
Consórcio	Grupo de empresas formado para aquisição de outra empresa, execução de uma obra ou financiamento de um projeto de grande envergadura
Contrato de longa duração	Acordo, pacto ou convenção entre empresas para a execução de atividade comum
Fusão	União de duas ou mais companhias que formam uma única empresa, geralmente sob controle administrativo da maior ou mais próspera
Aquisição	**Compra de controle acionário de uma empresa por outra.**[2]

FONTE - ROSSETTI, 2001, p. 72, adaptado pela autora da dissertação.

[2] Destaque da autora da dissertação.

De acordo com Antunes (2002, p. 44), aquisição é

> a operação entre duas ou mais empresas, de ramos iguais ou diferentes, absorvidas por uma outra que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações. Na aquisição não surge uma nova empresa, as empresas que foram absorvidas se extinguem e a que adquiriu continua existindo.

Triches (1996, p. 14) também contribui para ampliar criticamente a perspectiva do recorte conceitual, definindo ainda mais o objeto de pesquisa. Segundo ele, "a aquisição ocorre quando uma empresa ou um grupo de investidores adquire, total ou parcialmente, o patrimônio ou o controle acionário de uma outra empresa".

Adota-se, então, neste estudo, o conceito de aquisição como "um processo natural de reorganização de recursos sociais para alcançar maior eficiência", conforme descrito por Oliveira (1987, p. 23), e o que ocorre é a compra de uma empresa por outra com o objetivo de adquirir o controle sobre a primeira. Esta definição exclui, portanto, aquisição em que a empresa é vista apenas como um simples investimento com finalidade de transação em curto prazo.

Chandler (1990) identifica quatro formas diferentes de aquisição: a primeira consiste em adquirir empresas que utilizem os mesmos processos para fabricar o mesmo produto para os mesmos mercados. Essa forma, chamada integração horizontal, permite o aumento da produtividade e da capacidade organizacional, racionalização das instalações e do pessoal, com o objetivo de obter economia de escala e escopo.

A segunda incorpora unidades que já realizavam parte de etapas ao longo da cadeia produtiva. A esse tipo, deu-se o nome de integração vertical, e seus objetivos geralmente são os de assegurar o suprimento de materiais, privar os concorrentes dos mesmos ou garantir a distribuição de produtos no varejo.

A terceira privilegia a expansão geográfica. Essa forma de aquisição possibilita reduzir custos de transporte, ficar mais próximo dos mercados ou das fontes de matéria prima.

A quarta forma de aquisição refere-se à diversificação de produtos com o objetivo de usar de maneira mais lucrativa as instalações e a mão-de-obra.

Muitas podem ser as razões pelas quais as empresas optam por adotar a aquisição

como uma estratégia, a fim de ampliar ou conservar sua posição no mercado. Nos anos 90, a corrida por empresas mais eficientes e competitivas foi o estopim para o movimento em direção às aquisições. Antunes (2002) conceitua esse avanço como uma necessidade das empresas de se concentrarem em seu negócio principal e como uma busca pelas sinergias.[3]

Héau (2001) aponta algumas dessas razões como responsáveis pelo desenvolvimento da aquisição como uma tendência longeva no Brasil. Seriam elas: as questões da macroeconomia, as oportunidades disponíveis e os problemas gerenciais. Ainda segundo o autor, a macroeconomia abriu espaço para maior concorrência, reflexo direto da globalização, que, por sua vez, forçou a reestruturação do Estado na definição do processo de privatização, tornando as fronteiras comerciais fluidas, em que a tecnologia da informação ganhou grande destaque.

Rasmussen (1991, p. 111) parece corroborar o pensamento do autor supracitado ao considerar que o

> mercado brasileiro oferece permanentemente oportunidades de comprar empresas, ou por razões de incompetência da gestão atual destas empresas, ou mesmo porque os proprietários não possuem uma estrutura de sucessão e oferecem um excelente empreendimento no mercado.

Kloeckner (1994) faz uma análise interessante sobre os motivos que levariam as empresas a optarem pela aquisição. Segundo ele, o fator central para a decisão aquisitiva se apóia na teoria neoclássica que defende a existência da empresa como forma de maximizar a riqueza de seus donos. Assim, a busca pela racional eficiência máxima orientaria a decisão, mesmo que alguns pontos incongruentes, dentre eles a questão gerencial, pudessem ser colocados frente a tal argumentação. O segundo ponto analisado por Kloeckner (1994, p. 44) diz respeito à separação entre propriedade e controle. Dividindo as organizações modernas em propriedades passivas e ativas, o autor faz uma importante consideração: no primeiro tipo de organizações – as passivas – "os acionistas são, na realidade, os proprietários da empresa". Nas ativas, os gerentes são aqueles que administram seus recursos e, por isso, a busca do lucro institucional não seria prioridade para os mesmos.

[3] Define-se sinergia, neste estudo, como a busca por um resultado no qual a soma da empresa incorporada com a adquirente resulte em vendas ou em lucros maiores do que os das empresas antes da fusão. Matematicamente, pode-se dizer que 2+2 = 5, de forma que a combinação seja sempre maior que as partes. CASTRO, Eduardo Francisco de (Dissertação MBA) FGV/EAESP, São Paulo:1996.

O que se infere do raciocínio de Kloeckner (1994) é que as aquisições se apresentam como uma possibilidade de ampliar *portfólios* e diminuir riscos para os acionistas, enquanto, para a empresa, poderia se transformar em um elemento disciplinador. Segundo ele, – e nesse aspecto os autores já visitados parecem admitir consenso -, os gerentes/proprietários interessam-se pelo sucesso da organização, seja porque a competição interna e externa força-os à eficiência, seja porque o mercado de trabalho pode oferecer candidatos potenciais às posições existentes ou, então, porque pode haver possibilidade de perderem seus cargos na eventualidade de a empresa que dirigem ser comprada.

Oliveira (1987), no entanto, refuta a idéia de que a aquisição teria a finalidade de eliminar o gerenciamento deficiente nas empresas, por não ser compreensível a idéia da necessidade de um *takeover*[4] como forma de resolver questões de deficiências gerenciais.

Por outro lado, pode-se considerar que, mesmo que a aquisição seja uma possibilidade estratégica em tempos de mudanças tão velozes, outras variáveis podem influenciar essa proliferação de oportunidades no mercado. Uma estratégia de reorientação de mercado exige que sejam consideradas as mudanças econômicas, políticas, tecnológicas e sociais que se impõem como os novos desafios organizacionais. Essas mudanças de tal modo se postam, imbricadas, que alteração em uma delas pode provocar mudanças simultâneas e reações em cadeia nas demais.

Penetrar mercadologicamente em segmentos nacionais ou internacionais, expandir a linha de produtos, diversificar mercados, adquirir *know-how*, maximizar o capital ou, até mesmo, associar a marca de uma empresa a uma outra de maior prestígio, podem ser os gatilhos a serem acionados frente a uma decisão de aquisição. No entanto, há evidências em Héau (2001); Rossetti (2001); Barros e Rodrigues (2001) e Triches (1996) de que nem sempre os processos de aquisição conseguem êxito. Os autores apontam as dificuldades que se apresentam e destacam que a opção por um processo de aquisição traz consigo a necessidade de inovação também no mundo organizacional e, para que se obtenha sucesso, é preciso minimizar incertezas e criar mecanismos eficazes de adaptação. Esses fatores poderiam ser determinantes na condução de um processo de mudança como o de uma aquisição.

Para esses autores, alguns cuidados devem ser tomados, pois conduzir um

[4] Por *takeover* entende-se a tomada de controle.

processo de aquisição pode significar conduzir um projeto grande demais para uma só empresa. Essa postura coaduna-se com as pesquisas feitas por Blanc (2001) em que se verificou que, no movimento de aquisições, a forma como os negócios são realizados torna-se de fundamental importância. Para tanto, o autor defende que as empresas que queiram acelerar seu crescimento e melhorar seu potencial de desenvolvimento optem pela aquisição. A decisão, no entanto, deve ser objeto de criteriosa análise e o autor citado descortina o caminho que deve ser trilhado para que a decisão seja tomada com segurança. Para maior compreensão da especificidade do processo, ele apresenta as seis etapas que devem ser seguidas, sucessivamente:

> a. formulação da estratégia do adquirente: analisar a posição concorrencial e o papel da aquisição na estratégia do grupo;
> b. definição dos critérios de aquisição: critérios relativos ao alvo onde se avaliam diversas possibilidades e os critérios relativos ao setor, onde se examinam a atratividade e a complementaridade entre o setor do alvo e do adquirente;
> c. análise dos alvos potenciais: essa análise contempla a parte financeira e de exploração, bem como o potencial de desenvolvimento da empresa. Aqui também são avaliadas a sinergia e as racionalizações encaráveis;
> d. avaliação financeira dos alvos relacionados: observa-se o valor intrínseco do alvo, ou seja, o estado em que se encontra, independentemente dos efeitos da fusão, e o valor relativo, que integra também o potencial de criação de valor;
> e. negociação do preço da aquisição; geralmente situa-se entre o valor intrínseco de empresa e o seu valor relativo. Mas, o preço de aquisição pode ser determinado em função da oferta e da procura.
> f. integração da empresa adquirida: irá depender dos objetivos pretendidos pelo adquirente. Se a aquisição for um meio de realizar sinergias, será necessária uma integração entre o adquirente e a empresa (BLANC, 2001, p. 54).

Rasmussen (1989) também aponta um modelo de análise que, guardadas as proporções face ao tempo em que foi formulado, em pouco difere da análise proposta por Blanc (2001). Há que se ressaltar, no entanto, que o mesmo autor alerta, ainda, para a necessidade de

> tomar consciência de que flexibilidade é um dos fenômenos primordiais, ou seja, reajustes, readaptação ou eventuais alterações do projeto inicial devem ser aceitos em resposta a dinâmicas do macroambiente operacional durante a execução do projeto de aquisição, tanto na fase pré-aquisicional, como na fase pós-aquisição na integração da aquisitada no universo do grupo econômico (RASMUSSEN, 1989, p. 39).

Nesse sentido, o impacto que a aquisição desencadeia não deve ser menosprezado, pois, ainda que temporariamente, as pessoas envolvidas no processo terão de conviver com

altos índices de incerteza e insegurança. Segundo Rossini *et alii* (2001, p. 149), antes da aquisição, "há duas empresas diferentes, com métodos de trabalho, estratégias, objetivos e aspectos culturais potencialmente diferentes. Depois, há a necessidade de se constituir uma única organização, geralmente pela absorção da adquirida pela adquirente".

Nesse contexto de trocas simbólicas e de apreensão cognitiva da realidade, a cultura se faz presente nos valores e nas crenças compartilhadas em termos de grupo que, por sua vez, precisa estabelecer novos vínculos de identidade e lealdade.

2.2 As aquisições no Brasil

No Brasil, a crise econômica vivida em fins da década de 80 e que continuou no início dos anos 90, levou muitos grupos empresariais a venderem ou incorporarem empresas para centrarem esforços somente em suas maiores competências. Em virtude disso, houve um aumento das associações entre empresas, via aquisições, fusões, *joint-ventures* e outros tipos de parcerias. Rossetti (2001, p. 68) define esse momento como aquele em que o Brasil "desencadeou um amplo processo de mudanças que atingiu os antigos fundamentos estratégicos da economia estatizada e protegida".

Pesquisas demonstram que alguns setores brasileiros apresentam maior atratividade como alvos em processos de aquisições, embora, em um passado ainda recente, fundamentado em princípios nacionalistas, tenha limitado esses alvos exatamente aos segmentos cuja capacitação tecnológica nacional fosse incapaz de atender às demandas e/ou necessidades (ROSSETTI, 2001), dentre eles, os setores químico, farmacêutico e petroquímico, cujos custos envolvidos em projetos de pesquisa e desenvolvimento e a necessidade de adquirir tecnologia, cada vez mais de ponta, justificavam a atração. Logo a seguir, vinha o setor de alimentos e bebidas, segmento sujeito a uma competição muito mais acirrada. Depois, os eletro-eletrônicos, as instituições financeiras[5] e a de material de transportes. Esses dados, apresentados por Rossetti (2001), revelam o quão seria alta a diversidade dos objetivos das empresas envolvidas em processos de aquisição no Brasil. Isso pode ser percebido pela extrema dispersão dos setores, pois não há um só setor da economia que tenha permanecido alheio à oportunidade. Como fatores predominantes, o autor cita os

[5] Grifo da autora da dissertação.

ganhos de *market share* (compra de mercados, no jargão empresarial), maior amplitude geográfica e o crescimento baseado em ampliação das escalas operacionais. Os anos 90, no entanto, mudam os cenários político e econômico brasileiro e lançam as bases para as profundas mudanças que ocorreriam a seguir, como demonstra o QUADRO 2.

QUADRO 2
Mudanças ocorridas nos anos 90: cenários político e econômico brasileiro

A economia e as empresas	**Décadas precedentes**	**Os anos 90**
1. Orientação estratégica da economia	O nacionalismo de fundo doutrinário: cultura, soberania e segurança como trinômio de sustentação O protecionismo exacerbado O modelo de substituição de importações. A nacionalização das cadeias de suprimentos A preferência por exigíveis O propósito estratégico de auto-suficiência A estatização. A ocupação pelo Estado dos *espaços vazios* na estrutura de produção	O internacionalismo: a inserção do País na economia globalizada A abertura: o fim das reservas de mercado A internacionalização das cadeias de suprimentos intermediários e finais A preferência por ingressos autônomos O propósito estratégico de integração A desestatização: o desengajamento do estado empresário. A abertura de novos espaços ao setor privado
2. A postura estratégica e operacional das empresas	Cartorização: a proteção oficial de interesses privados Cartelização: coalizões não competitivas. Gerenciamento de baixa eficiência, encoberto pela inflação e pela proteção Verticalização dos negócios: diversificações com baixa escala A preservação das estruturas de concorrência A empresa fechada: aversão a alianças, associações e fusões Respostas à economia fechada: descaso por padrões de excelência e comprometimento da produtividade	Desregulamentação: a quebra de privilégios cartoriais Competição: o fator de sobrevivência e expansão Eficiência gerencial: o fim dos ganhos não operacionais e especulativos Focalização: a busca por economias crescentes de escala A entrada de novos *players*: mudanças radicais nas estruturas de competição. **A predisposição a** alianças, associações, fusões e **aquisições**[6] Respostas à economia aberta: *benchmarking* e restauração da produtividade

FONTE - ROSSETTI, 2001, p. 70, adaptado pela autora da dissertação.

[6] Destaques da autora da dissertação.

Pesquisas mais atuais, segundo dados apresentados no relatório da *KPMG Corporate Finance* (2002), demonstram que, no primeiro trimestre de 2002, as aquisições que lideram o *ranking* estão concentradas no setor das instituições financeiras. Das 43 aquisições realizadas nesse período, 10 envolviam instituições financeiras, fossem elas domésticas ou não. A explicação para o posicionamento do setor financeiro com tamanha evidência, sobrepujando até mesmo o setor alimentício, parece encontrar ressonância, mais uma vez, no binômio globalização/competição. Para que seja possível compreender os motivos pelos quais as instituições financeiras se tornaram tão propensas às aquisições, é necessário situar a forma como esse segmento se posicionou frente ao mercado. No cenário brasileiro, o setor bancário é de fundamental importância, pois é o responsável pelo repasse de recursos para o desenvolvimento da atividade produtiva. A partir da década de 90, os bancos passaram a conviver com um número cada vez maior de concorrentes, oriundos do processo de desregulamentação do setor. Para complicar ainda mais esse quadro, o governo brasileiro, ao lançar o Plano Real, derruba as taxas inflacionárias e diminui a intermediação financeira pelos bancos, fazendo com que os mesmos adotem um novo posicionamento. Para responder à globalização, que pôs em marcha uma forte pressão pela competitividade, as instituições financeiras promovem mudanças e incrementam os processos de aquisição como forma de se alinharem à lógica de um novo mercado (CONCEIÇÃO, 1994).

Embora as aquisições sejam vistas como uma possibilidade de maximizar resultados, alguns setores ainda têm certas reservas e se posicionam de forma cautelosa diante do processo. Em um artigo publicado na RAE *Light* (1995), o presidente da Associação Brasileira de Supermercados, Paulo Afonso Feijó, revela que o setor vê as fusões do setor bancário como um excelente laboratório de análise, pois essas fusões servirão de estudos de caso para que as empresas varejistas (prestadoras de serviços assim como os bancos) compreendam as dificuldades inerentes ao processo. Nessa mesma edição da RAE *Light*, há também uma matéria com Belmiro Valverde Jobim Castor, diretor superintendente do Banco Bamerindus do Brasil, em que algumas dessas dificuldades são apontadas. Segundo Jobim Castor, freqüentemente desenvolvem-se na nova empresa suborganizações informais, dominadas por uma mentalidade de gueto e de Forte Apache, em que a tônica é a tentativa de fazer sobreviver tudo o que existia na situação anterior.

Debalde as dificuldades, o setor financeiro tem se mostrado bastante atraente para as aquisições, tendo, por isso, despertado o interesse para a realização desta pesquisa.

Pontos centrais deste capítulo

- A globalização surge como fio condutor das mudanças ocorridas no mundo.
- As alterações econômicas globais implicam mudanças mais complexas e provocam desdobramentos que ultrapassam os limites da economia, da política e da tecnologia.
- As aquisições surgem como uma perspectiva de integração na economia mundial capitalista. Razões apontadas para a busca pela aquisição: ganhar sinergia, atrair novos investimentos e consumidores, ampliar mercado, adquirir tecnologia específica, reduzir custos de produção.
- É defendida a idéia de que, em processos de aquisição, faz-se necessário minimizar incertezas e criar mecanismos eficazes de adaptação. Isso é possível se alguns ajustes forem feitos, permitindo a integração das pessoas e dos processos.
- Apresenta o segmento bancário como objetivo deste estudo, estabelecendo uma relação entre a globalização e a definição dos bancos como alvo das aquisições ocorridas no País.
- **Neste trabalho, é adotada a definição de aquisição como um processo de compra de uma empresa por outra com o objetivo de adquirir o controle sobre a primeira. Não surge daí uma nova empresa, apenas aquela que foi absorvida desaparece e a que adquiriu continua existindo.**

3 A CULTURA ORGANIZACIONAL

A sociedade contemporânea sofreu uma grande alteração a partir das mudanças econômicas, sociais e políticas do mundo globalizado. E essas mudanças, levadas para dentro das organizações, constituíram um ambiente repleto de contradições, "com base em interesses divergentes e em credos ou *ethos* dissonantes" (SROUR, 1998, p. 125). Isso também alterou alguns conceitos anteriormente existentes no mundo do trabalho e refletiu-se em uma busca incessante por maneiras novas de enfrentar problemas. O ritmo e a velocidade, com que tais mudanças aconteceram, aceleraram a busca pela capacidade de adaptar-se a elas e de uma flexibilidade para aceitá-las.

Para se tornarem competitivas no mercado, as organizações precisaram se preparar para enfrentar a concorrência e as rápidas mudanças trazidas pelos movimentos da globalização. O conhecimento do ambiente no qual estão inseridas também se constituiu em elemento fundamental para que fosse possível traçar planos de mudanças. Internamente, também ocorreram mudanças, forjadas naquelas que eram externas à organização e que não paravam de acontecer. Essas mudanças internas envolveram as pessoas e as mesmas precisavam de tempo, energia, recursos e, obviamente, vontade para se adequarem às mudanças que se faziam necessárias para conduzir as organizações aos resultados esperados. As estratégias empresariais, geralmente formuladas pela alta administração, agregaram um componente novo: a participação dos atores sociais.

Segundo Machado-da-Silva *et alii* (2000), as estratégias organizacionais são definidas a partir de um conjunto de forças sustentadas por dois lados: de um lado, crenças e valores organizacionais, disseminados entre os membros da organização e, de outro, o poder, representado pela forma em que se encontra distribuído entre a alta administração. As crenças, os valores, o poder e o ambiente são considerados importantes no momento em que se está formando uma estratégia de mudança. Valores e crenças compartilhados pelos participantes da organização levam à compreensão da estratégia e à sua sustentação ou, pelo menos, é isso o que sustenta o discurso dominante dentro das organizações. O poder tem forte influência sobre a estratégia, já que sua força pode levar à predominância de uma interpretação sobre uma outra, anteriormente delineada. E o ambiente, sempre em constante dinamismo, é responsável por influenciar os executivos em suas ações e decisões, ajustando políticas internas às demandas ambientais.

A cultura influencia o estilo de pensar favorecido numa organização assim como pode influir em todo o processo de definição de uma estratégia. A cultura é constituída pelas representações imaginárias que uma organização cultiva e, por meio dela, identifica-se quem é quem na organização e pautam-se os comportamentos considerados adequados na mesma. Além disso, a cultura organizacional pode ser considerada como um filtro que define o processo decisório das pessoas, dando vida ao aprendizado organizacional. Isso porque, segundo Srour (1998, p. 174) "a cultura é aprendida, transmitida e partilhada. Não decorre de uma herança biológica ou genética, porém resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada".

Em linhas gerais, a cultura confere racionalidade ao que poderia ser considerado sem sentido, norteia o procedimento dos indivíduos e, segundo Machado-da-Silva e Nogueira (2000, p. 3) "entende-se cultura organizacional como sendo o conjunto de crenças, valores e significados concebidos, aprendidos e compartilhados pelos membros de uma organização ou grupo".

Deve-se considerar que existe uma sensível ligação entre cultura e a formação de identidade. A cultura é responsável por unir um grupo de indivíduos em torno dos mesmos objetivos, em uma entidade integrada chamada organização. Sem esse corpo de objetivos e referências, as organizações ficariam à mercê das convicções individuais de seus atores sociais. A identidade organizacional, fruto da identidade do indivíduo, "se manifesta mediante as ações dos indivíduos como organização quando eles incorporam valores, crenças e metas da coletividade" (BROWN[7], *apud* CESAR e MACHADO-da-SILVA, 2002, p. 16). A identidade reflete como os indivíduos entendem a organização da qual fazem parte e pode ser considerada como o aspecto "culturalmente arraigado de fazer sentido, de ver claramente a si próprio. Ela define quem nós somos em relação ao sistema social mais amplo no qual estamos inseridos. A identidade é afetada pela cultura organizacional e por outros sistemas de significado com os quais ela interage" (FIOL, HATCH e GOLDEN-BIDDLE[8], *apud* CESAR e MACHADO-da-SILVA, 2002, p. 5). A formação da identidade é um processo de interação social, construído ao longo do tempo, baseado em valores organizacionais, crenças, ritos co-

[7] BROWN, A.D. Narcissism, Identity and Legitimacy. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 3, p.643-86, 1997.
[8] FIOL, M.; HATCH, M.J.; GOLDEN-BIDDLE, K. Organizational culture and identity: what's the difference anyway? In: WHETTEN, D.; GODFREY, P. (Eds.) **Identity in organizations:building theory trough conversations**. Thousand Oaks: Sage, 1998, p. 56.

muns entre os indivíduos participantes. Para Srour (1998, p. 175), "a cultura organizacional exprime a identidade da organização", pois os indivíduos adquirem as crenças por meio de um processo de endoculturação, ou seja, ao internalizarem os códigos coletivos e conformarem-se aos padrões culturais, adaptando-se socialmente. Sendo um processo de interação social, a identidade assume a característica de estar enraizada em intenções coletivas e refletida em padrões que são intrínsecos à organização. Nesse sentido, a inter-relação entre cultura e identidade mostra-se com clareza ao aceitar-se que "enquanto a cultura provê o conjunto de regras que definem um sistema social, a identidade provê o entendimento dessas no contexto em que elas atuam" (FIOL, HATCH e GOLDEN-BIDDLE[9], *apud* CESAR e MACHADO-da-SILVA, 2002, p. 5).

Nessa perspectiva, torna-se necessário procurar entender a cultura organizacional, de forma a permitir que os atores sociais de uma organização percebam o conteúdo próprio que a distingue de outras, tornando-as diferentes mesmo que atuem em um mesmo segmento ou área geográfica. Isso é possível quando se observa o movimento das empresas que se tornaram gigantes via parcerias, fusões e aquisições. O concorrente de ontem, porte médio e rosto conhecido, transformou-se num concorrente mundial, de presença marcante, mas sem rosto definido. Um processo de aquisição promove uma mudança brusca na vida da organização, uma mudança de amplo espectro, também caracterizada por Tortato e Machado-da-Silva (2000, p. 2) como de segunda ordem, enfatizando que essas mudanças ocorrem "quando se dá a adoção de novos métodos e processos, ou seja, modificações do sistema organizacional, que lançam questionamentos ao próprio modelo de organização". Mesmo que se saiba que essa é uma característica e necessidade dos novos tempos, tais mudanças acabam por gerar um quadro de grande incerteza, principalmente quanto aos valores culturais, abalando a confiança tanto na liderança quanto no comprometimento das pessoas. É necessário construir uma nova dimensão simbólica, em que seja possível legitimar a nova ordem. É nesse sentido que se faz mister compreender a cultura organizacional em um contexto de mudança e avaliar o seu impacto na reorganização identitária. Segundo Srour (1998, p. 175),

> as culturas organizacionais gritam de tão diversas que são quando ocorrem fusões, aquisições ou incorporações de empresas, sob o fogo cruzado da multiplicidade das

[9] FIOL, M.; HATCH, M.J.; GOLDEN-BIDDLE, K. Organizational culture and identity: what's the difference anyway? In: WHETTEN, D.; GODFREY, P. (Eds.) **Identity in organizations:building theory trough conversations**. Thousand Oaks: Sage, 1998, p. 56.

> maneiras de ser. [...] Nesta hora, um choque cultural acontece e seu refluxo desorienta os agentes, podendo paralisar o dia-a-dia das atividades. Explodem então agudas resistências, feito fraturas expostas, pondo a nu os padrões culturais que os anos cristalizaram.

Um processo de aquisição significaria, então, o encontro de duas empresas com histórias próprias, nas quais o papel exercido por seus fundadores ou gestores atribuiu a cada uma significados diferentes, formas distintas de internalizar seus mitos e valores, suas crenças e tradições, seus princípios e conhecimentos. Foram esses modos tão particulares que deram consistência às ações de seus atores sociais, permitindo a construção da identidade. Pode-se, dessa maneira, perceber que, quando as empresas optam, estrategicamente, por estabelecer processos de mudança, elas (as empresas) descobrem que, embora tenham realizado inúmeros esforços no sentido de transformar ou revitalizar as organizações, de otimizar recursos e buscar resultados organizacionais positivos, podem não conseguir a sustentação do processo. A aquisição de uma empresa e sua posterior integração representa uma mudança significativa na ordem interna e "implica na necessidade dos indivíduos reconstruírem as suas identidades no contexto do trabalho, o que pode dificultar o seu pleno engajamento ou, segundo uma perspectiva mais reducionista, elevar as suas resistências" (SILVA e VERGARA, 2002, p. 1). Isso ocorre porque as organizações são constituídas por pessoas, detêm sistemas complexos e estruturados, voltados para preservar o *statu quo* e que, de certa maneira, se apresentam como elementos dificultadores do processo.

Ora, se o presente trabalho aborda a questão da identidade de grupos e sua reconstrução em processos de aquisição, percebe-se a necessidade de avaliar como as pessoas têm lidado com esse cenário interno de mudanças. A questão que se coloca como extremamente atual é como, em processos de aquisição de empresas, os gestores reconstroem a identidade de grupo dentro da nova realidade organizacional. A proposta de trabalho se resume, então, a compreender a reconstrução de identidade em processos de aquisição. O estudo aborda a identidade do indivíduo, dos grupos e a identidade organizacional, mas, sempre correlacionada à cultura organizacional, principal responsável por "prover o material simbólico com o qual as imagens serão construídas e comunicadas" (JO HATCH e SCHULTZ[10], *apud* MACHADO e KOPITTKE, 2002, p. 7). Assim, compreender a cultura or-

[10] JO HATCH, M.; SCHULTZ, M. Relation between organizational culture, identity and image. **European Journal of Marketing**, v. 31, n. 5/6, p. 356-65, 1997.

ganizacional é importante para a análise da identidade reconstruída em uma aquisição.

3.1 Pesquisas sobre cultura organizacional

Cultura organizacional tem sido um conceito bastante discutido, principalmente nos estudos das práticas administrativas contemporâneas (AKTOUF, 1994; EGÍDIO e SILVA, 1997; MARTIN e FROST, 2001). Tal fato parece ter se desencadeado depois que os estudiosos passaram a examinar comparativamente os diferentes processos de gestão, sob a perspectiva da diferença cultural. Assim, o Japão, no início dos anos 70, surge como um modelo de análise quando se conjectura que seu sucesso econômico poderia ser atribuído à sua cultura, bem como ao estilo de vida presente no país.

Nessa linha de pesquisa, existem vários trabalhos como os de Inzerelli e Rosen (1983) ou de Jaeger (1983) que estudaram como o controle organizacional pode variar em função da cultura vigente e o fizeram a partir da comparação de empresas japonesas, americanas e inglesas. Dessa maneira, parte-se da prerrogativa de que a força do simbólico provoca um redirecionamento dos estudos organizacionais e amplia a necessidade de se lançar um olhar mais aguçado em outras ciências sociais, até então negligenciadas. A abordagem antropológica destaca a cultura como uma possibilidade variada e rica. Para a Escola Funcionalista, por exemplo, a cultura se apresenta como uma subfunção do sistema social e, como tal, instrumento pelo qual algumas das necessidades humanas poderiam ser atendidas (CARRIERI, 2001). Ainda, segundo este autor, as diversas abordagens antropológicas servem apenas para o entendimento de que se pode observar o fenômeno cultural sob diferentes perspectivas, o que contribui para ampliar a compreensão do fenômeno e influenciar significativamente a literatura gerencial sobre o tema.

Até mesmo na sociologia, com Durkheim[11] (*apud* QUINTANEIRO *et alii*, 1995, p. 18), indiretamente, já se percebe uma tentativa de demonstrar a sujeição do indivíduo a outros valores que não os seus, aos valores que têm relação na forma "como a sociedade vê a si mesma e ao mundo que a rodeia", por meio de suas lendas, mitos, concepções religiosas, crenças morais etc. Com Max Weber, os traços mais presentes, associados ao estudo de

[11] DURKHEIM, Émile. **Sociologia y filosofia**. Buenos AiresL Kraft, 1951.

cultura, fazem relação à liderança dentro das organizações, surgindo, então, o conceito de liderança carismática (CARRIERI, 2001). Na verdade, ao analisar a teoria das organizações, percebe-se em diversos momentos que a cultura e seu estudo se fazem presentes. De certa forma, sociólogos, antropólogos e psicólogos que se debruçaram sobre o estudo organizacional se viram confrontados com a necessidade de falar sobre o tema, estabelecendo relação de causalidade com os fenômenos pesquisados. Assim, geralmente, era a finalidade do estudo e a perspectiva do pesquisador que atuavam como elementos sugestivos na definição do conceito de cultura. Alvesson (1994) defende uma identificação mais clara do objeto empírico nos estudos que são realizados e recebem o nome de estudos sobre cultura. Para esse autor, isso contribuiria para abandonar a terminologia *cultura* em favor de outras como *clima* organizacional, *ideologia* corporativa etc. (CARRIERI, 2001).

Em 1982, T. Peters e R. Waterman já percebiam que o estudo organizacional deveria enfatizar a perspectiva cultural e que, ao fazê-lo, abria-se a possibilidade de que uma cultura forte, balizada por valores próprios, poderia ser criada por líderes eficientes (MARTIN e FROST, 2001). Houve, então, uma clara popularização da importância da análise de cultura organizacional, o que contribuiu para a formulação de pacotes culturais, amplamente utilizados por consultores organizacionais, cuja aplicação ocasionaria o consenso na organização e a inexistência de conflitos. Schein (2001) é um dos autores que postulam o compartilhamento de valores como uma prática organizacional consistente, distinguindo diversos níveis de cultura, do mais profundo (os pressupostos) ao menos profundo (os artefatos visíveis) e, obviamente, estipulando um nível intermediário (os valores e as crenças). Esses estudos de cultura reivindicavam-na como capaz de ser administrada, de conseguir promover a coesão, consistência e transparência organizacionais, creditando a uma cultura forte um melhor desempenho financeiro e legitimando a manipulação pela gerência. Essa perspectiva, denominada *integração*, afirma que um conjunto de elementos compartilhados pela totalidade da organização (valores, ritos, procedimentos e outros artefatos) promoveria a unificação em torno da cultura, que seria única, poderia ser controlada e seria um importante instrumento da alta administração (MARTIN e FROST, 2001).

Concomitantemente, outros estudos foram surgindo, e suas idéias de cultura pareciam ir de encontro às pesquisas de integração, pois consideravam não ser possível a análise de cultura organizacional a partir de um único ângulo e postulavam a necessidade de se considerar uma abordagem mais ampla. Assim, os conflitos e ambigüidades deveriam ser

observados, as inconsistências percebidas entre as práticas formais e as normas informais seriam levantadas, bem como deveriam ser levadas em consideração as diferenças de interpretação e opinião das pessoas dentro das organizações. Essa segunda perspectiva foi denominada *diferenciação* e afirmava que uma cultura não é única e, sim, resultado de diversas interações e influências que acabavam por se abrigar nas organizações. Assim, entendia-se como normal a existência das subculturas organizacionais. A visão monolítica de cultura é questionada e abre-se caminho para a aceitação de que a organização é constituída de grupos e subgrupos, cada um deles com sua própria cultura. Segundo os teóricos dessa perspectiva, Martin e Frost (2001, p. 227),

> esses estudos têm em comum a vontade de reconhecer inconsistências (postura *versus* comportamento, políticas formais *versus* práticas atuais etc). Acham que o consenso só ocorre dentro das fronteiras subculturais. Reconhecem os conflitos de interesse, por exemplo, entre o gerenciamento superior e os demais empregados, e, mesmo no âmbito do grupo de gerenciamento superior.

Da mesma maneira, surge uma terceira via de estudo: a perspectiva da *fragmentação*, também elaborada por Martin e Frost (2001), que defendem a complexidade cultural e afirmam que a cultura é o reino da ambigüidade, em que o poder é amplamente difundido. Nessa perspectiva, os elementos seriam compartilhados ocasionalmente, de forma transitória e somente pelos indivíduos, nunca de forma global, por todos os indivíduos dentro da organização. Segundo Cavedon e Fachin (2000) e Feldman (1991), a perspectiva da fragmentação define cultura como um processo de interação social, um processo historicamente construído que leva em conta uma enorme variedade de possibilidades. Os desafios do mundo moderno, a transformação constante dos ambientes e das organizações, a interpretação dos fatos à luz da história e dos fatores sociais, bem como os elementos da cultura como os valores, as normas, os ritos, os mitos e as crenças, seriam importantes componentes da cultura. A cultura se formaria nesse mosaico múltiplo, deixando de ser única para ser uma miríade. A ambigüidade estaria presente, permeando toda a cultura organizacional.

Para os estudiosos de cultura, dentre eles Fischer *et alii* (1993), a escolha de somente uma dessas abordagens para explicar cultura organizacional seria um erro. Segundo Cavedon e Fachin (2000), é perfeitamente possível a abordagem conjunta das três perspectivas, uma vez que, nas organizações, podem ser encontradas questões que seriam

tratadas individualmente por uma das três abordagens. O que se reconhece é que "todas são tentativas para impor ordem e significado" (MARTIN e FROST, 2001, p. 239).

Smircich (1983) defende a idéia de que os pesquisadores de cultura organizacional, ao definirem o conceito de cultura, o fazem em face de uma percepção individual e que incorporam a maneira como concebem o que seja organização e o que seja cultura. Em seu artigo Concepts of culture and organizational analysis[12], a autora apresenta duas linhas de pesquisa para a abordagem de cultura organizacional: a cultura como variável e a cultura como metáfora. Na primeira abordagem, a cultura é considerada como uma variável, como algo que a organização tem e, segundo Carrieri (2001), as pesquisas dessa abordagem têm como prerrogativa estabelecer a relação existente entre cultura e produtividade organizacional, o que seria determinante para a definição de como a organização poderia ser gerenciada.

Na segunda abordagem, cultura é uma metáfora. A metáfora raiz, ou seja, a cultura é algo que uma organização é. Assim, considera-se que a cultura seja um elemento de coesão, um cimento cultural a legitimar a produção das lendas, ritos e símbolos criados pela própria organização. Ao considerar a cultura como algo que a organização é, defende-se que a cultura da sociedade em que a organização está inserida é levada por seus membros, sendo concebida como uma representação dos indivíduos no bojo das organizações, como um resultado da equação das muitas culturas existentes dentro e fora das organizações. Segundo a autora, a cultura é metaforicamente definida como a *cola* que manteria a organização unida. Para Machado-da-Silva e Nogueira (2000, p. 2),

> a cultura como metáfora é interpretada, essencialmente, como um contínuo e dinâmico processo de construção e reconstrução da realidade por meio da interação social. [...] refere-se a símbolos e significados compartilhados, que resultam das interações sociais, em face da necessidade de interpretar a realidade e de estabelecer critérios orientadores para a ação.

No Brasil, os estudos de cultura aportaram na década de 80 e, segundo Motta e Caldas (1997, p. 16),

[12] SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quaterly**, v. 28, p. 339-58, Sept. 1983.

> apesar do aumento significativo de estudos focados em cultura organizacional no país desde fins da década de 80, ainda são poucos aqueles que se têm focado na análise da cultura de empresas no Brasil à luz das raízes, da formação e evolução, ou dos traços atuais da cultura brasileira. Também não são muitos aqueles que têm buscado entender melhor a cultura brasileira – ou manifestações de sua diversidade – com base no espaço organizacional moderno, do seio das empresas aqui instaladas. E, por fim, são muitos poucos os que se têm dedicado a analisar organizações ou manifestações tipicamente brasileiras, procurando daí aprender sobre nossa cultura, sobre nossos próprios híbridos, ou sobre nós mesmos.

Fischer e Mac-Allister (2001), em sua *Nota técnica: jogando com cultura organizacional*, do **Handbook de estudos organizacionais** (2001, p. 253), citam tanto Fernando C. Prestes Motta e Miguel P. Caldas quanto Maria Teresa Leme Fleury e Rosa Maria Fischer, como "alguns dos poucos a tentar assumir o desafio" de estudar a cultura organizacional, por meio do olhar em direção à cultura brasileira. Segundo as autoras, as pesquisas brasileiras sobre cultura organizacional estariam ainda bastante presas a referências externas e limitadas a alguns elementos que constituem a cultura organizacional, inexistindo uma comunidade do discurso.[13] Ou seja, a produção de estudos organizacionais brasileiros poderia ser alvo de maior reflexão, principalmente na temática da cultura.

Nessa nota técnica, o que se destaca é a percepção das autoras, fruto da revisão teórica, ou do chamado *estado-da-arte*, a respeito da raridade de trabalhos sobre cultura organizacional transnacional. Ao destacarem esse ponto, mais uma vez, Fischer e Mac-Allister (2001, p. 255) reforçam a necessidade de estimular uma comunidade do discurso, pois "a afirmação do eu só ocorre na presença do outro, pelo reconhecimento das diversidades".

Ainda se faz mister referenciar a importante contribuição de Rodrigues (1991) e, mais recentemente, Carrieri (2001) para o estudo de cultura organizacional, pois os autores ampliaram a pesquisa sobre o tema, explorando a diversidade e buscando, na produção de artigos e na orientação de novos pesquisadores, disseminar tais estudos e contribuir para uma ainda embrionária comunidade do discurso, cuja agenda estaria voltada para o tema cultura organizacional.

Algumas pesquisas já tentam relacionar o estudo de cultura organizacional ao de identidade, em processos de mudança como os de aquisição de empresas. Tortato e Machado-

[13] Fischer e Mac-Allister (2001) definem a comunidade do discurso como um conjunto de atores sociais que se formam de grupos de interesses que constroem padrões de convivência, perseguem agendas específicas e mantêm uma dinâmica de produção e difusão do conhecimento entre os pares; que servem de referência.

da-Silva (2001) examinam a relação entre mudança de valores de um grupo de nível estratégico e as modificações em algumas dimensões organizacionais, depois do processo de aquisição. A pesquisa desses autores será de extrema importância adiante, quando se aprofundar o estudo de como é estabelecida a questão da identidade em processos de aquisição de empresas. Alves e Galeão-Silva também vêem cultura organizacional como um importante componente a ser estudado. Segundo eles, atribuir à ascensão da economia japonesa o interesse demonstrado na década de 80 pelo estudo de cultura seria relativizar o momento vivido.

> Os estudos culturais só tiveram grande impacto porque procuravam lidar com o crescente sentimento de desintegração e fragmentação no ambiente de trabalho. [...] esta foi uma forte tentativa de redefinir a "identidade" do funcionário, no sentido de incorporá-la à própria empresa (ALVES e GALEÃO-SILVA, 2000, p. 4).

De acordo com a proposição dos autores supracitados, as empresas, ao difundir a idéia de que têm uma cultura forte, que funcionaria como uma cola integradora, estariam simplesmente evitando os conflitos inerentes à organização e reorganizando a identidade do indivíduo. Assim, a presente pesquisa toma de empréstimo as definições de Jermier (1991), Rodrigues (1991) e Carrieri (2001), segundo as quais, nenhuma manifestação cultural pode ser compreendida fora de um contexto, sem levar em conta a biografia, a história, a percepção e a interpretação dos atores sociais. Parte-se do pressuposto de que é via cultura organizacional que os indivíduos percebem a realidade social e constroem significados para suas vidas. Se o estudo da cultura permite a compreensão das identidades, e o estudo da identidade contribui para enriquecer a compreensão das culturas, conforme definiu Carrieri (2001), tal interface permitirá pesquisar como se deu a construção da identidade organizacional, pelos grupos, a partir de uma aquisição. Entender por que cultura e identidade são caminhos que se cruzam a todo instante, mostrando como indivíduos e grupos se inter-relacionam e se formam, é a tarefa do capítulo seguinte.

Pontos centrais deste capítulo:

- Com a globalização, as empresas adotam novas formas de enfrentar as mudanças, gerando reflexos no mundo do trabalho, envolvendo pessoas e processos.
- A aquisição é uma tomada de posição estratégica, dimensionada e planejada para atender aos objetivos organizacionais e mercadológicos.
- A cultura organizacional em uma aquisição: a cultura ocupa o lugar em que as crenças, hábitos, valores e tradições se configuram, emprestando àquela organização uma força vital e única.
- A existência de uma estreita relação entre cultura e identidade, pois ambas são decorrentes de um processo de interação social e se refletem em toda a organização, uma vez que "enquanto a cultura provê o conjunto de regras que definem um sistema social, a identidade provê o entendimento dessas no contexto em que elas atuam" (FIOL, HATCH e GOLDEN-BIDDLE, 1998).
- O encontro de empresas com histórias próprias, em uma aquisição. Significados diferentes são atribuídos a essas histórias, dependendo de como os gestores lidaram com a internalização de mitos, princípios e conhecimentos.
- **Aqui, considera-se cultura organizacional como algo que a organização é, ou seja, a cultura é concebida como resultado das muitas culturas existentes dentro e fora das organizações.**

4 IDENTIDADE

As forças das mudanças econômicas transformaram a experiência humana, criando novos valores e necessidades sociais, reordenando os valores dos indivíduos e levando esses mesmos indivíduos a modificarem suas percepções e crenças sobre o espaço que a organização ocupa nesse cenário. Segundo Freitas (1999, p. 55), "as organizações modernas são produto da história e do tempo das sociedades onde se inserem, bem como da evolução dessas sociedades. Se hoje elas têm papel cada vez mais importante no cenário social, é porque o próprio social lhes abre espaço".

Assim, quanto maior a necessidade de aumentar a produtividade e de gerar empregos, quanto mais a competição se acirra, mais as empresas se firmam no imaginário coletivo como o modelo de eficácia e de resultados capazes – cada vez mais – de dar sustentação ao modelo ideal de indivíduo. Para Freitas (1997), as organizações acabam por servir de modelos às outras instituições da sociedade, que passam a se orientar pela mesma lógica e racionalidade usadas no mundo do trabalho, contribuindo para um processo de homogeneização crescente, em que tudo se torna sempre mais parecido com o que existe ao nosso redor. Segundo a autora (1997, p. 297),

> quanto mais as referências sociais, culturais e religiosas se fragilizam, mais a insegurança psicológica dos indivíduos se eleva, e mais fortemente eles tendem a agarrar-se a mensagens e a líderes que lhes garantam um sentido de inteireza, no qual possam se reconhecer e acreditar.

Se a carreira e o *status* profissional tornam-se elementos constitutivos para o indivíduo, e o valor que lhe é atribuído decorre do fato de o mesmo pertencer a uma determinada organização, "a identidade profissional torna-se a identidade pessoal" (FREITAS, 1999, p. 63). No entanto, é exatamente nesse cenário que as maiores tensões se encontram: o indivíduo, pressionado pelo quadro em constante mutação e pelo fato de as organizações exigirem a excelência sempre, passa a deslocar para a empresa a responsabilidade de dar-lhe uma referência identificatória. Ele se reconhece somente no lugar que a organização lhe confere e de onde ele passa a olhar o mundo à sua volta. É na perspectiva da existência de um deslocamento dos laços e filiações identitárias da esfera do social para o organizacional é que se prioriza o estudo da construção de identidade social e organizacional.

O conceito de identidade, segundo Caldas e Wood Júnior (1999, p. 117),

> deriva dos vocábulos latinos *idem* e *identitas* (ambos significando "o mesmo") e do vocábulo *entitas* (entidade). Ao combinar essas raízes, identidade poderia então significar "a mesma entidade". Alguns autores já sugeriram que a palavra pode também estar associada a outro vocábulo latino, *identidem*, significando "repetidamente", "uma e outra vez".

Os estudos sobre o tema sempre estiveram amparados em uma base teórica da psicologia social e da psicanálise (VERSIANI, 1995; CALDAS e WOOD JÚNIOR, 1999; VASCONCELOS e VASCONCELOS, 2000) e tratam a identidade como um processo socialmente construído, no qual se percebe uma grande influência do meio e da cultura. Caldas e Wood Júnior, citando Erikson[14] definem popularmente o conceito de identidade como uma "classificação do *self*[15] que expressa o indivíduo como reconhecidamente diferente dos demais e como similar a membros da mesma classe". Vasconcelos e Vasconcelos (2000), Machado-da-Silva e Nogueira (2000) e Freitas (1999) afirmam que o sentimento de identidade está presente em todos os indivíduos, dando-lhes um sentido de unicidade pessoal, de pertencimento e de continuidade histórica. No entanto, é na relação com o outro que a identidade emerge com maior força, é nessa relação com o outro que o indivíduo se constitui, é reconhecido e se reconhece. Vasconcelos e Vasconcelos (2000), ressaltam que a identidade é resultado de um processo, tanto de identificação quanto de diferenciação, e que a mesma se expressa nas relações sociais.

Segundo os autores, "o reconhecimento dos outros é um dos elementos fundamentais na construção de identidade do indivíduo, que ocorre de modo dinâmico, a partir de suas interações sociais 'aqui e agora'" (VASCONCELOS e VASCONCELOS, 2002, p. 2).

Uma vez que o homem vive em grupos desde seu nascimento, é quase impossível falar de identidade sem que se destaque a importância do grupo em sua formação. É óbvio, no entanto, que a ingerência do grupo na formação da identidade pode variar de acordo com a forma encontrada de se organizar com os outros. É essa possibilidade que marca o singular e o

[14] ERIKSON, Erik. **Identity and the life cycle**. New York: W.W. Norton, 1980.
[15] Versiani (1995) define *self* (si próprio) como uma relação do indivíduo com ele mesmo, permeada por um constante diálogo. Nessa relação, ele é duplamente sujeito e objeto da ação.

plural, que define como o eu se organiza frente aos outros. A dualidade é instância que perpassa todo o processo de construção de identidade.

Freitas (1999) define a existência de dois tipos de grupos aos quais o indivíduo se liga: o da filiação primária, matriz da identidade cultural do grupo e o da filiação secundária, no qual as diferenças é que se incumbem de organizar as trocas. Assim, a construção da identidade social é um processo dinâmico e recorrente, que implica aceitação de uma rede de papéis que são desempenhados pelo indivíduo e pelo outro. Por isso, o item seguinte refere-se ao estudo de como a identidade social recebe e, ao mesmo tempo, projeta inferências nos relacionamentos intergrupais.

4.1 A identidade e os relacionamentos intergrupais

Segundo Chanlat (1992, p. 13), "a identidade coletiva emerge quando os indivíduos são capazes de constituir grupos e representarem seus papéis integrados ao conjunto. Uma relação nós a nós que denotará o pertencimento do indivíduo a um coletivo".

Os grupos, nesse aspecto, são determinantes no processo de estruturação da identidade. Tanto no grupo primário, em que o indivíduo apreende a realidade, dando a ela um sentido, quanto no grupo secundário, responsável por permitir ao indivíduo socializar e interiorizar as normas, o "olhar do outro é constitutivo de si mesmo" (FREITAS, 1999, p. 47). A família, representada pelas figuras materna e paterna, tem o mérito de dar sentido à realidade compartilhada e, naturalmente, sua ausência pode perturbar a construção da identidade e de seus vínculos sociais. A escola, bem como as outras instituições às quais o indivíduo se filia, ao longo de sua vida, são as responsáveis pela institucionalização das identificações delineadas pelo setor primário. É nesse instante que o indivíduo reafirma sua existência. A partir daí, ele usa todas as construções feitas e o aprendizado adquirido para regular o seu comportamento social, frente aos grupos nos quais busca sua inserção.

No relacionamento com os grupos, o indivíduo, segundo Goffman (1985), pode apresentar diferentes identidades, conforme a situação e os papéis desempenhados. Ao representar o seu papel social, o indivíduo mobilizaria o seu eu *(self)*, identificando-se com ele ou apenas manipulando-o. Para Versiani (1995, p. 61), "os papéis sociais constroem 'identidades', pois localizam os indivíduos em determinado mundo". A autora identifica, por

meio dos estudos de Turner (1982), que a identidade de um grupo se revela por intermédio do indivíduo, se forem consideradas as condições que permitem a ele se sentir frente a esse grupo. A partir de dois modelos explicativos, a autora busca analisar como isso acontece e como o indivíduo se relaciona com determinado grupo.

O primeiro modelo, o de coesão social, pressupõe ser o afeto o elemento aglutinador do indivíduo ao grupo. Esse modelo parte do princípio de que os grupos são um conjunto de indivíduos em que existe uma afinidade emocional, cujas características individuais determinam as interações com o grupo. O segundo modelo, o da identificação social, afirma que o indivíduo se associa com categorias sociais e que esse indivíduo é resultado de como ele se percebe e se define. Tais modelos são, segundo Versiani (1995), importantes para, debalde seu caráter aparentemente excludente, demonstrar que a percepção do indivíduo em relação a si próprio e ao outro é que define sua afiliação a um grupo. "A 'identidade social' é o reconhecimento pelo indivíduo de que ele pertence a certos grupos sociais junto com os significados valorativos e emocionais tanto para ele como para os membros do seu grupo" (TAJFEL[16], *apud* VERSIANI, 1995, p. 65).

O modelo de identificação social pode ser considerado como o melhor modelo a ser aplicado dentro das organizações. Nas organizações, o indivíduo luta pelo reconhecimento, ele deseja isso, pois percebe que é naquele espaço que podem se realizar seus desejos e projetos. No entanto, Freitas (1999) alerta que o sujeito corre o risco de se ver diante da necessidade de ter que abraçar um ideal que não o seu, mas que pertence, de alguma forma, à organização, a fim de ter o que deseja. A autora revela que "a relação que os indivíduos mantêm com a organização não é meramente objetiva, passível do cálculo claro e racional, e sim mediatizada por laços psicológicos quase sempre não evidentes para eles" (FREITAS, 1999, p. 56).

Ao se reconhecer que a organização é capaz de produzir alterações no *self* do indivíduo, torna-se imprescindível entender o inverso, ou seja, como a questão identitária influencia o contexto organizacional. Versiani (1995) alega que o conceito de identidade pode ser de grande valia para o entendimento das ciências da gestão, pois permitiria perceber como se dá o envolvimento dos indivíduos com a organização. Partindo dessa premissa, abre-se

[16] TAJFEL, Henri (Ed). **Social identity and intergroup relations**. Cambridge: Cambridge University Press, 1982. 507 p. Cap.16: Instrumentality, identity and social comparison, p. 483-507.

como perspectiva de trabalho para o tópico seguinte a definição do que seja identidade organizacional.

4.2 Identidade organizacional

Para autores como Nkomo e Cox Júnior (1999), o fato de os indivíduos não terem uma identidade única é fator preponderante para explicar a complexidade existente nos estudos de identidade organizacional, pois a mesma estaria sempre sujeita às ambigüidades e contradições presentes nos indivíduos e, conseqüentemente, nos grupos. A existência de identidades múltiplas é considerada pelos autores como um componente carregado de simbolismo, o que explicaria a interdependência existente entre os estudos de cultura e identidade. Segundo os autores, a identidade é "socialmente construída e não inata" (NKOMO e COX JÚNIOR, 1999, p. 349).

Machado-da-Silva e Nogueira (2000) também postulam que a identidade não é inata e nem exclusiva do indivíduo, podendo ser estendida às organizações. Assim, a identidade do indivíduo estabelece estreita relação com a dos grupos e das organizações das quais ele participa. Os autores argumentam que a identidade organizacional pode ser considerada como "resultante de uma representação compartilhada dos membros de uma organização e daqueles com que ela interage. Assim, a identidade organizacional pode ser vista como elemento-chave interpretativo do senso compartilhado de realidade" (MACHADO-da-SILVA e NOGUEIRA, 2000, p. 2).

Dessa maneira, pode-se dizer que os estudiosos contemporâneos tendem a entender a identidade organizacional como dialógica, fluida, contínua e relacional. Para alguns autores, a identidade organizacional deriva das múltiplas interações sociais e de como os indivíduos interpretam os valores e crenças organizacionais nos diferentes contextos com os quais a organização se depara ao longo de sua trajetória (CALDAS e WOOD JÚNIOR,1999; SILVA e VERGARA, 2001).

Para Caldas e Wood Júnior (1999), a identidade organizacional abarca tudo o que é central, distintivo e duradouro em uma organização.[17] Assim, os elementos formadores da

[17] Grifo da autora da dissertação.

identidade organizacional seriam suas características essenciais, os traços que tornariam uma organização única, se comparada com as demais. Em seu trabalho sobre identidade organizacional, os autores constroem um quadro conceitual em que relacionam seis diferentes agrupamentos para a definição do conceito de identidade. Para o presente estudo, pretende-se destacar o terceiro agrupamento, no qual os autores apresentam a identidade organizacional – que reconhecem ser derivada do conceito de identidade individual – e também os estudos existentes sobre o tema. E é nos trabalhos de Albert e Whetten (1985) que Caldas e Wood Júnior (1999, p. 123) se baseiam para conceituar identidade organizacional como

> crenças partilhadas pelos membros sobre o que é (a) central, (b) distintivo, e (c) duradouro na organização. O critério de centralidade aponta as características vistas como a essência da organização. O critério de distintividade aponta os elementos que distinguiriam uma organização das outras com as quais poderia ser comparada. Por fim, o critério de continuidade temporal ressalta as características estáveis no tempo.

Esses três critérios analisados separadamente são necessários e, em conjunto, são suficientes para definir o que seja a identidade organizacional. O que estabelece a centralidade de uma organização pode ser assim caracterizado: seus objetivos organizacionais estratégicos, sua missão, suas proposições ideológicas, seus valores e sua filosofia. O que pode ser dito como distintivo: seus valores essenciais, sua cultura organizacional, seus modos de desempenho e de agir, seus produtos. Têm-se como duradouro: os discursos e narrativas que operam a estabilidade, os hábitos, os recursos de comunicação (figuras conceituais, metáforas, signos e outros). Já para os indivíduos que compõem a organização, a identidade é fruto da percepção que os indivíduos têm dos atributos essenciais e diferenciadores da sua organização, em comparação às demais (MACHADO-da-SILVA e NOGUEIRA, 2000).

Todavia, uma leitura cuidadosa dos seis agrupamentos apresentados por Caldas e Wood Júnior (1999) permite perceber que, em cada um, o conceito de identidade partiu do indivíduo e evoluiu para o grupo e isso aconteceu a partir da compreensão de que as organizações, formadas pelos indivíduos, não poderiam ter uma identidade única; elas seriam híbridas, compostas de múltiplos tipos. Isso aconteceria porque, segundo Nkomo e Frost (1999, p. 340), "os indivíduos não abandonam suas identidades sociais, sexuais ou étnicas quando entram em uma organização".

Nesse sentido, os agrupamentos se cruzam a todo instante, criando possibilidades

de observar como os indivíduos se vêem e como vêem a organização ou, ao contrário, observar como a organização se vê e como acha que é percebida. Nessa interação, pode ocorrer de a percepção do grupo ser diferente da que a organização acha que projeta, ou a imagem que a organização projeta pode não ser percebida da mesma maneira pela sociedade. Essas representações se relacionam com as representações cognitivas que são mantidas pelos indivíduos, tanto por aqueles que pertencem à organização quanto pelos que dela não fazem parte.

Reis (1991, p. 28) afirma que "identidade institucional é uma imagem social que, via de regra, adquire visibilidade através da ação das estruturas estruturantes institucionais, dentre as quais, se destaca o *processo de gestão*."[18]

Versiani (1995), ao analisar a identidade gerencial em *joint-ventures*, aceita que tratar da questão da identidade é lidar com os aspectos tênues dos processos subjetivos e objetivos, o que sugeriria a ausência de consenso, obrigando pesquisadores a inferir sobre o caráter dinâmico presente no estudo de identidade, "processo de construção social" (VERSIANI, 1995, p. 72).

Nessa perspectiva, compreende-se que os critérios de decisão, a visão do mundo e as experiências conflituosas do indivíduo, bem como as respostas obtidas (dele mesmo e dos outros) resultam em um reconhecimento social do valor que ao indivíduo foi atribuído. Vasconcelos (1997) afirma que a identidade no trabalho é uma construção do sujeito. Com as mudanças sociais, políticas e econômicas, esse sujeito se vê oprimido por essa nova realidade e, ao precisar compreendê-la, para dela fazer parte, o indivíduo revê sua lógica de ação, procurando conciliar experiências passadas com novas percepções, em busca de novas formas de agir. Por essa razão, continua a autora

> a capacidade estratégica de cada indivíduo é fruto de um aprendizado concreto nas relações de trabalho. [...] Assim, atores sociais submetidos às mesmas condições de trabalho durante um certo tempo tendem a desenvolver estratégias e modos de diferenciação similares, partilhando também de valores comuns e de uma racionalidade própria ao seu grupo organizacional (VASCONCELOS, 1997, p. 6).

[18] Segundo Bordieu (1991, p. 39), estruturas estruturantes são "instrumentos de conhecimento e de construção do mundo objetivo". In: **Imagem corporativa**: gênese, produção e consumo. Dissertação de Mestrado, UFMG.

Machado-da-Silva e Nogueira (2000, p. 7) também coadunam com esse raciocínio e afirmam a existência de vários elementos capazes de explicar por que as identidades organizacionais são "resultantes das crenças que os seus participantes compartilham como central, duradouro e distintivo a respeito de cada uma delas". Os grupos desempenham um conjunto de expressões culturais que codificam padrões compartilhados de entendimentos e comportamentos e cujo repertório comunica a identidade coletiva organizacional. Os autores, apesar de conscientes do fato de que outros estudiosos criticam a validade empírica desses elementos justificadores de singularidade, reconhecem sua importância, pois consideram-nos elementos presentes na vida organizacional. São eles: os símbolos, os rituais, as cerimônias, as estórias etc. "Esse repertório de expressões culturais delineiam e comunicam a identidade coletiva", asseguram Machado-da-Silva e Nogueira (2000, p. 7).

Albert e Whetten (1985)[19] e Fiol (1991)[20] afirmam que nem sempre as pessoas estariam conscientes desses elementos da identidade organizacional e que os mesmos poderiam permanecer em estado de latência até que elas (as pessoas) se sentissem ameaçadas ou desafiadas. Alvesson (1994)[21] ainda defende que a identidade fica mais em evidência quando os seus atores vêem uma discrepância entre a identidade e a ação desempenhada pela organização ou quando, individualmente, seus membros contradizem a identidade do grupo. Nesse instante, os indivíduos questionam.

Segundo Machado-da-Silva e Nogueira (2000, p. 7), "são momentos de revisão, aprofundamento e ampliação da consciência a respeito do que eles acreditam definir a organização; são momentos, possivelmente, de rever a magnitude da conexão que com ela mantêm, individual e coletivamente".

Talvez seja nesse momento que ocorreria o questionamento sobre a possível perda de referências e a adoção pelo sujeito de uma identidade plasmada, fruto de uma identificação com objetivos que não os dele, mas, sim, os da organização. Esse questionamento levaria naturalmente a um movimento de resistência, individual ou coletiva. Individual quando preconizasse o distanciamento do real ou a teatralização da dinâmica organizacional; coletiva,

---

[19] ALBERT, S. , WHETTEN, D. A. Organizational identity. In: CUMMINGS, L.L., STAW, B.M. (Eds) **Research in organizational behavior**. Greenwich: Jay Press, 1985.

[20] FIOL, C.M. Managing culture as a competitive resource: an identity-based view of sustainable competitive advantage **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 191-211, 1991.

[21] ALVESSON, M. Talking in organizations: managing identity and impressions in an advertising agency. **Organization Studies**, New York, v. 15, n. 4, p. 535-63, 1994.

quando, via identificações recíprocas, os atores desenvolvessem uma certa cumplicidade.

Enriquez (1997, p. 26) advoga que o indivíduo nunca esteve tão preso nas armadilhas das organizações e tão pouco livre em relação ao seu modo de pensar, pois "a desconfiança rege o comportamento humano". Isso aconteceria porque as ambivalências da gestão, face às formações identitárias, afloram cada vez mais. Uma das razões apontadas seria o fato de as empresas estarem desaparecendo ou sendo compradas e as pessoas não se sentirem mais tão seguras. Outra razão para esse comportamento seria o surgimento de equipes com forte identidade, o que acaba contrariando o propósito de "coesão da organização, que se vê como um sistema cultural, simbólico e imaginário, do tipo totalitário" (ENRIQUEZ, 1997, p. 28).

Coutinho (2000) aponta uma contradição no processo identitário organizacional: o mundo do trabalho exige hoje maior qualificação, muitas profissões foram extintas e outras surgiram, houve um deslocamento de pólos industriais e a precarização do trabalho. Essas mudanças repercutiram sobre os trabalhadores e sobre cada trabalhador individualmente, dificultando as identificações coletivas com os pares, facilitando a construção de identidades individuais e minando estratégias de resistências. E, mesmo a autora admitindo ser verdade que "o trabalhador está cada vez mais preso nas armadilhas das organizações modernas, com sérias repercussões sobre a sua identidade" (COUTINHO, 2000, p. 8), ficar fora dessa armadilha significa, na maioria das vezes, ser desempregado.

Gioia (2000) vai além. Segundo o autor, é necessário que haja mais pesquisas a respeito de identidade e que essas pesquisas sejam abertas à possibilidade de que a identidade pode mudar, não é algo tangível. E essa mudança não decorreria apenas face às mudanças nos valores e crenças, mas muito mais pela constatação óbvia de que existem novos formatos de organizações na contemporaneidade. Assim, como se pode falar em identidade única, distinta e permanente em organizações como as virtuais? Ou naquelas que são somente uma marca? Tais questões mostram a importância da identidade como algo interativo, a essência de uma organização em processo.

Por isso, o tema identidade em um processo de aquisição despertou tanto interesse como objeto de estudo desta pesquisa. Descortinar como as identidades podem ser reconstruídas em uma aquisição é a tarefa do item seguinte.

4.2.1 A identidade e as aquisições

São poucas as pesquisas encontradas que discorrem especificamente sobre a questão da identidade em processos de aquisição. Tortato e Machado-da-Silva (2001), ao analisarem a perspectiva da mudança de valores em uma empresa que havia participado de um processo de aquisição, acabam, por alguns momentos, por falarem sobre a questão da identidade nesse contexto. Mesmo não sendo identidade o alvo do trabalho desses autores, alguns pontos da abordagem adotada parecem fazer sentido em uma pesquisa de identidade. Segundo eles, a forma de gestão definida para a empresa adquirida é um importante componente a ser analisado. Poderiam ser de três formas, a saber: a gestão pluralista, que se guia por acordos e amplas políticas e que acabam por prever uma interferência quase mínima na independência das partes, garantindo-lhes diversas prerrogativas; a federação, em que há pressões para a preservação da identidade cultural e da autonomia das partes, embora se busque uma alta integração em atividades que poderiam ser realizadas individualmente; e a unificação, em que os líderes buscam criar uma nova unidade, por meio da absorção administrativa, o que pode forjar uma nova estrutura interna.

> a unificação acarreta uma mudança fundamental ou transferência de identidade e lealdade pelos membros. [...] Conseqüentemente, velhos grupos e hierarquias em ambas as organizações poderão desaparecer ou serão transformados por mudanças nas configurações dos membros. É comum a troca do grupo dirigente da adquirida por pessoas de confiança da adquirente (TORTATO e MACHADO-da-SILVA, 2001, p. 3).

Barros (2001) alega ser muito comum em aquisições a polarização entre o conceito de *nós* e *eles*. O etnocentrismo prevalece e pode impedir que se atinja a performance desejada, pois o

> sentimento de inferioridade gera tensão e descontentamento, ampliados pelo temor de perda de sua cultura genuína. Esse medo de perder a identidade acaba gerando, na maioria das vezes, uma posição defensiva e, conseqüentemente, maior resistência à integração (BARROS, 2001, p. 129).

A autora destaca um caso de aquisição brasileiro de sucesso e ressalta que, especificamente nesse caso (a aquisição do Banco Real – brasileiro –, pelo ABN AMRO – holandês), atenção especial foi dada à questão da cultura, por meio de um plano, previamente

formulado, de integração das duas empresas. Um elemento percebido nas duas empresas foi a questão da lealdade. No entanto, ela se diferenciava em apenas um aspecto: a lealdade das pessoas que trabalhavam na adquirente era voltada para a organização e, na adquirida, a lealdade voltava-se para as pessoas. Embora não seja esse o objetivo deste trabalho, vale ressaltar que esse é um traço considerado muito forte na cultura brasileira e que, obviamente, poderia se fazer presente na construção das identidades organizacionais.

Rossini *et alii* (2001), ao analisarem o processo de aquisição do Banco Noroeste pelo Banco Santander, percebem uma forte reação cultural à aquisição. A mudança não foi comunicada aos funcionários que, se viram, de repente, convidados a rasgarem seus talões de cheques do Banco Noroeste, pois, a partir de então, seriam todos funcionários do Santander. A reformulação de uma série de artefatos (talões, papelaria, fachadas das agências, bandeiras, canetas, brindes, chaveiros) provocou o clima de receio entre os funcionários. Mesmo que tais funcionários, conforme a pesquisa, vissem a mudança como uma tônica do mercado, uma necessidade praticamente inescapável, os valores e crenças compartilhadas pelo grupo adquirido foram drasticamente alterados. No entanto, um dado requer um pouco mais de atenção: a pesquisa revelou como consistente uma premissa levantada por Coutinho (1996) no corpo deste trabalho, em que a autora discute a possibilidade de o indivíduo aceitar ficar preso nas armadilhas estratégicas das organizações por medo de ser condenado a ficar permanentemente fora delas, em decorrência do desemprego. No caso do Santander, Rossini *et alii* (2001, p. 160) afirmam que a pesquisa aponta para a postura adotada pelos funcionários frente à possibilidade do desemprego.

> Percebe-se aqui também evidente postura **cordial**[22] dos funcionários perante a realidade com que se defrontam e em face da organização, ao aceitarem que nada podem fazer, e nem a organização pode, para reverter essa situação. O contexto desses aspectos culturais favoráveis ao processo de aquisição sugere que os funcionários do grupo administrativo entendem como sendo um problema exclusivamente seu a adequação aos novos parâmetros exigidos pelo banco, assumindo também a quase total responsabilidade (é praticamente uma aquiescência) pelo possível afastamento do quadro de funcionários.

Assim, as pesquisas existentes sobre a construção de identidade em processos de aquisição ainda parecem se restringir a alguns de seus aspectos, voltando-se muito mais para o estudo da cultura organizacional, recorrendo a apenas aspectos pontuais dos fenômenos de

[22] Grifo dos autores.

identidade. Para Borzeix e Linhart (1996), a identidade coletiva dos grupos é uma aposta. Uma aposta para saber se o jogo vale a pena.

Para Silva e Vergara (2001, p. 2), as aquisições de empresas representam uma possibilidade de ativar todo o potencial de mobilização das identidades dentro das organizações, pois as aquisições "representam um tipo de experiência que força os indivíduos a renunciarem ao seu passado e, então, a desconstruírem seus engajamentos precedentes em uma certa forma de trabalhar, em um certo estilo de relações sociais ou de práticas culturais". A integração entre adquirida e adquirente se torna relevante, embora seja considerado um processo de experimentação, em que seu sucesso depende do nível e volume de informação que são fornecidos a seu respeito. Para Silva e Vergara (2001), Carnevalli Filho (2000), Barros (2001), a integração exige a tomada de variadas decisões, cujos efeitos nem sempre podem ser previstos ou controlados. Dessa forma, a comunicação é o meio privilegiado pelo qual se reconstrói a identidade organizacional. Uma comunicação clara, rápida e intensiva tem sido importante aliada das aquisições. Para Carnevalli Filho (2000, p. 5) "estávamos mudando as regras do jogo, e era fundamental que todos soubessem quais eram as novas". Para Barros (2001), a comunicação tem responsabilidades diferenciadas no decorrer do processo: primeiro informa para evitar a especulação; depois, sinaliza a direção que está sendo tomada e divulga valores, crenças e princípios que regem a organização. Segundo Silva e Vergara (2001), a comunicação pode contribuir para minimizar o impacto da aquisição, ajudando a lidar com a integração em nível mais macro, ou seja, mais estratégica, do qual, geralmente apenas um grupo restrito tem acesso e, em nível mais micro, resultado da interação estabelecida pelos indivíduos. Segundo os autores, "as respostas e sentimentos negativos contra os empregados da outra organização, envolvidos em uma verdadeira dinâmica do *nós* e *eles*, podem destruir a possibilidade de sucesso" (SILVA e VERGARA, 2001, p. 3) e contribuem para fazer emergir os pólos de resistência.

Pontos centrais deste capítulo

- As organizações modernas são fruto da evolução das sociedades e se firmaram no imaginário coletivo como modelo de eficácia até mesmo para outras instituições, como as sociais, culturais e religiosas. Ao indivíduo é atribuído determinado valor pelo fato de pertencer à determinada organização.
- A identidade é construída pela família, matriz da identidade, pela escola e pelas outras instituições às quais o indivíduo se filia. A identidade social é constituída na relação com o outro, se expressa nas relações sociais que são estabelecidas e dá ao indivíduo o sentido de unicidade, pertencimento e continuidade histórica.
- Os grupos são determinantes no processo de estruturação da identidade. A identidade de um grupo se revela por meio do indivíduo e, segundo Turner, existem dois modelos capazes de analisar como indivíduo e grupo se interagem. Destaca-se o Modelo de Identificação Social, defendido como aquele que melhor se aplica às organizações. Esse modelo preconiza que o indivíduo se associa a categorias sociais e que esse indivíduo é resultado de como ele se percebe e se define.
- A identidade não é inata e nem exclusiva do indivíduo, podendo ser estendida às organizações. Assim, a identidade organizacional deriva das múltiplas interações sociais e de como os indivíduos interpretam os valores organizacionais nos diferentes contextos com os quais a organização se depara ao longo de sua trajetória.
- **A identidade organizacional abarca tudo o que é central, distintivo e duradouro em uma organização. É fruto da percepção que os indivíduos têm de seus atributos essenciais e diferenciadores, quando comparam sua organização às demais.**
- A integração entre adquirente e adquirida se torna relevante para o sucesso da aquisição e a comunicação se apresenta como uma possibilidade de minimizar o impacto que tal mudança representa para os indivíduos e para os grupos.

5 METODOLOGIA DE PESQUISA

> Quando o pesquisador descortina o método adotado, ele se obriga, implicitamente, a comparar alternativas metodológicas e a defender a opção que escolheu (RODRIGUES, 1991, p. 105).

O presente capítulo tem por objetivo apresentar o método utilizado na condução da pesquisa, uma vez que o estudo dos caminhos é a gênese da metodologia. Demo (1995) reconhece a atividade da pesquisa como a razão de ser da atividade acadêmica e uma forma de explicação da realidade, cujo desvelamento carece de método. Ao fazer a escolha de um caminho, o pesquisador almeja garantir a racionalidade e a criticidade, evitar a generalização apressada e a mediocridade.

Dessa maneira, em sua primeira parte, caracteriza-se a pesquisa realizada. A segunda parte apresenta a amostra pesquisada. A terceira descreve a elaboração do instrumento de coleta de dados e sua estrutura. A quarta parte apresenta a forma como os dados serão analisados e a quinta explicita a unidade de análise adotada nesta pesquisa.

5.1 Caracterização da pesquisa

Este trabalho tem como objetivo final descrever e analisar como se dá a reconstrução da identidade organizacional, a partir de um processo de aquisição. A pergunta que norteou todo o trabalho de fundamentação, pesquisa, coleta dos dados, bem como seu tratamento e análise, foi: como o corpo de gerentes de uma empresa adquirida reconstrói sua identidade em um processo de aquisição? Nesse sentido, é importante destacar que, no processo de constituição da identidade organizacional, não há como se dissociar a identidade do indivíduo da identidade relacional obtida via interação com o outro, por meio da formação de grupos. Então, se a identidade é construída como um produto da interação de diferentes indivíduos e grupos, criando, portanto, um senso comum, é possível inferir a existência de uma identidade organizacional (SILVA e VERGARA, 2001).

A pesquisa é de natureza qualitativa, uma vez que busca "compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais" (OLIVEIRA, 2001, p.

117). Segundo Luz (2001, p. 104),

> a pesquisa qualitativa significa diferentes coisas em diferentes momentos; envolve uma abordagem interpretativa, naturalista de seu objeto, o que significa que estuda os fenômenos em seu ambiente natural, tentando dar-lhes sentido ou interpretá-los em termos dos significados que as pessoas atribuem a eles.

A estratégia adotada neste trabalho foi o estudo de caso em uma instituição financeira que passou por um processo de aquisição. Tal escolha sustentou-se no fato de que um estudo de caso permitiria "reunir informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível com vistas a apreender a totalidade de uma situação" (BRUYNE, 1977, p. 224).

Yin (2001, p. 32) define estudo de caso como uma "investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos".

O estudo de caso, embora tradicionalmente considerado como mais apropriado para pesquisas exploratórias, pode ser visto, como revela Yin (2001) como uma estratégia pluralística. O que vai definir a pertinência de sua utilização é exatamente a que perguntas o pesquisador pretende responder. Se as questões salientam apenas o *o que* pode ser feito, o fundamento a direcionar a pesquisa pode ser exploratório. Em contrapartida, perguntas do tipo *como* e p*or que* são mais explanatórias e levariam seguramente aos estudos de casos, pesquisas históricas e aos experimentos.

Algumas críticas foram apontadas em relação aos estudos de caso, dentre elas, a de que tais estudos fornecem pouca base para uma generalização científica; geralmente demoram muito e resultam em documentos muito extensos e pouco claros. No entanto, a impossibilidade de generalizar conclusões não é prerrogativa apenas do estudo de caso, pode ser também dos experimentos.

> Estudos de caso, da mesma forma que os experimentos, são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos. Nesse sentido, o estudo de caso [...] não representa "uma amostragem", e o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar freqüências (generalização estatística) (YIN, 2001, p. 25).

Quanto à sua duração, ele não precisa ser, necessariamente, longo, pois não

precisa ser conduzido pela sistemática da observação participante e, finalmente, em sua redação, podem ser utilizadas alternativas que minimizem os efeitos das narrativas tradicionais. Dessa maneira, a escolha por um estudo de caso vem ao encontro de uma proposição de Yin (2001) que justifica sua aplicação quando o caso testar uma teoria, quando se tratar de um evento raro ou para revelar um propósito. Para o presente trabalho, entende-se que o estudo de caso permitirá o revelar de um propósito, uma vez que o que se pretende captar encontra-se no subjetivo, em nível inconsciente, na percepção de valores.

5.2 Amostra pesquisada

A aquisição do Banco Nacional pelo Unibanco, em 1995, é o objeto desta pesquisa. A definição da amostra populacional a ser pesquisada encontrou, no fato de o Banco Nacional ter sido adquirido há sete anos, desde o início, um elemento dificultador: a pergunta que se fazia era como encontrar as pessoas que efetivamente contribuiriam para os objetivos deste trabalho? Assim, perseguindo o objeto desta pesquisa, foram procuradas e obtidas informações sobre tais pessoas. Chegou-se então a duas ex-funcionárias do Banco Nacional que muito colaboraram na indicação de alguns nomes. A partir da primeira indicação, os próprios entrevistados foram indicando outros nomes, o que permitiu que se chegasse a aproximadamente 34 possíveis entrevistados oriundos do Banco Nacional e 16 Unibanco de origem. Desses 34 nomes iniciais do Nacional chegou-se aos 16 que preencheriam os critérios definidos a seguir; dos 16 Unibanco, obteve-se o número final de 10. Nesse contingente, obviamente, alguns se recusaram a ceder as entrevistas e outros não preencheram os requisitos mínimos necessários segundo os quais, para ser um dos entrevistados, a pessoa deveria: 1. ter trabalhado no Nacional e ter permanecido no Unibanco, por, pelo, menos um ano, após a aquisição; 2. ter trabalhado no Unibanco, vivenciado a compra do Nacional e ainda permanecer na organização; 3. ser do corpo gerencial, da área administrativa ou de agências. Define-se, então, a amostra como não-probabilística e intencionalmente escolhida em função da acessibilidade.

Todas as entrevistas foram realizadas pela própria pesquisadora e aconteceram em dois momentos distintos. O primeiro bloco compreendeu as 16 entrevistas com os que foram do Nacional: foram sete entrevistas em Belo Horizonte, seis em São Paulo e três no Rio de Janeiro, no período entre 23 de setembro e 17 de outubro de 2002. O segundo bloco

compreendeu 10 entrevistas, todas no Estado de São Paulo, nos dias 21 e 22 de novembro de 2002, com pessoas do Unibanco que vivenciaram o processo de aquisição. Todas as entrevistas foram gravadas, totalizando cerca de 26 horas, que demandaram aproximadamente outras 206 horas para serem transcritas e digitadas.

Na apresentação dos relatos obtidos durante as entrevistas, os depoentes serão caracterizados pelo número correspondente de sua codificação na tabela, a fim de resguardar sua identificação como se pode ver nos QUADROS 3 e 4.

5.2.1 Caracterização dos respondentes

QUADRO 3
Caracterização dos respondentes da pesquisa - Corpo Gerencial do Banco Nacional

Codificação	Primeiro Cargo	Tempo de trabalho no Nacional	Cidade	Último Cargo	Idade	Sexo
GN 1	Diretor Regional de Varejo	3 anos	RJ	Diretor de Varejo	50 anos	M
GN 2	Gerente Regional	3 anos	SP	Gerente de Planejamento	40 anos	M
GN 3	Contínuo	10 anos	SP	Consultor de RH	31 anos	M
GN 4	Recepcionista	5 anos	BH	Gerente de Atendimento	31 anos	F
GN 5	Gerente Regional	6 anos	SP	Diretor	49 anos	M
GN 6	Caixa	11 anos	Santo André/SP	Gerente Regional	38 anos	M
GN 7	Contínuo	29 anos	RJ	Diretor Comercial	49 anos	M
GN 8	Analista de *Marketing*	5 anos	BH	Gerente Regional de *Marketing*	33 anos	F
GN 9	Escriturário	23 anos	SP	Diretor de Rede	47 anos	M
GN 10	Escriturário	32 anos	BH	Diretor de Vendas	59 anos	M
GN 11	Caixa	11 anos	RJ	Gerente Coordenador da Seguradora	37 anos	M
GN 12	Escriturário	13 anos	BH	Gerente Executivo III	40 anos	M
GN 13	Gerente de Produtos	8 anos	SP	Diretor de venda Direta	40 anos	M
GN 14	Contínuo	19 anos	SP	Diretor Regional	41 anos	M
GN 15	Escriturário	7 anos	Contagem MG	Gerente de Contas Sênior	34 anos	M
GN 16	Gerente de Produtos e Serviços	2 anos e 6 meses	BH	Gerente de Contas	36 anos	M

FONTE - Elaborado pela autora da dissertação.

QUADRO 4
Caracterização dos respondentes da pesquisa - Corpo Gerencial do Unibanco

Codificação	Primeiro Cargo	Tempo de trabalho no Unibanco	Cidade	Cargo Atual	Idade	Sexo
GU 1	Auxiliar de Crédito Imobiliário	26 anos	SP	Coordenadora de Produtos	46 anos	F
GU 2	Contínuo	23 anos	SP	Gestor de Produtos II	41 anos	M
GU 3	Engenheiro	25 anos	SP	Superintendente	53 anos	M
GU 4	Estagiária (Advogada)	16 anos	SP	Diretora Jurídica	36 anos	F
GU 5	Analista de Recursos Humanos	14 anos	SP	Gerente de Atendimento	38 anos	M
GU 6	Recepcionista	13 anos	SP	Gerente de Endomarketing	32 anos	F
GU 7	Assistente de Controle de Apoio Operacional	9 anos	SP	Gerente de *Marketing*	28 anos	F
GU 8	Gerente de Marketing Direto	9 anos	SP	Gerente de *Marketing* - Nível 3	50 anos	F
GU 9	Advogado	8 anos	SP	Diretor Executivo	44 anos	M
GU 10	Chefe de Setor	21 anos	SP	Gerente de Desenvolvimento de Sistemas	43 anos	M

FONTE - Elaborado pela autora da dissertação.

5.3 Coleta de dados

5.3.1 Elaboração do instrumento de coleta dos dados

Após considerar todo o referencial teórico formulado, foi realizada uma entrevista com uma ex-funcionária do Nacional, que utilizou uma abordagem mais geral do processo de aquisição e serviu como pré-teste para o instrumento de coleta de dados. A partir das impressões colhidas nessa entrevista foi elaborado um roteiro detalhado para as entrevistas seguintes. Segundo Lakatos e Marconi (1992, p. 130), o pré-teste permite "maior segurança e precisão para a execução da pesquisa". Para a realização das entrevistas definitivas, o roteiro de entrevistas foi utilizado como um roteiro de apoio, de forma a permitir sua sujeição à lógica dos atores sociais. Isso significa que a pesquisa se baseou também nas informações subjetivas pinçadas nas falas desses mesmos atores, sempre que isso contribuiu para uma melhor compreensão do todo, pela soma de suas partes. Para tanto, foram utilizados dois roteiros distintos, que orientaram a coleta de informações, preservando a necessária flexibilidade para a captação de observações dos entrevistados. O roteiro 1 (APÊNDICE A)

foi utilizado para todos os gerentes que foram do Nacional, independentemente de ainda permanecerem no Unibanco. O roteiro 2 (APÊNDICE B) foi empregado somente para aqueles gerentes que eram Unibanco de origem e vivenciaram a aquisição. A técnica de entrevista foi a de entrevista semi-estruturada, com o entrevistador encorajando os entrevistados a falarem sobre a própria experiência, o que contribuiu para provocar "novas questões por parte do entrevistador, na intenção de esclarecer pontos obscuros ou de detalhar abordagens não usuais para o entrevistador" (DRUMMOND, 1992, p. 59).

5.3.2 Estrutura do instrumento de coleta dos dados

O roteiro 1 foi utilizado, conforme dito anteriormente, somente para os entrevistados que haviam trabalhado no Nacional e vivenciaram a aquisição na posição de adquiridos. Esse roteiro foi dividido em cinco blocos. O primeiro busca informações mais genéricas sobre o entrevistado, como formação, vida profissional e trajetória percorrida até sua admissão no quadro funcional do Nacional.

O segundo e o terceiro blocos tratam, respectivamente, do Banco Nacional e do Unibanco. Nesses dois blocos, procurou-se fazer as mesmas perguntas para os entrevistados, a fim de facilitar posteriormente a análise das percepções. Nesses dois blocos, buscou-se formular perguntas que estivessem relacionadas com a fundamentação teórica presente nos capítulos 2, 3 e 4. Dessa maneira, o bloco foi ainda subdividido em consonância com o que aqui se entende como eixo central dos estudos de identidade organizacional, em que se definiu que "a identidade organizacional abarca tudo o que é central, distintivo e duradouro em uma organização" (CALDAS e WOOD JÚNIOR,1999, p. 123). Assim, as perguntas foram formuladas de forma a ampliar a busca pelos elementos formadores da identidade organizacional nas falas dos entrevistados.

O quarto e o quinto blocos foram formulados com o objetivo foi ampliar as possibilidades de análise dos dados, em busca de maior amplitude para a pesquisa. Trata-se de aferir as percepções dos entrevistados em relação à mudança percebida em seu comportamento profissional e à questão das diferenças culturais percebidas nas duas organizações. O bloco contém ainda duas perguntas a serem respondidas de modo geral, sem, necessariamente, estarem atreladas à vivência profissional em uma ou outra organização. As

perguntas "como você definiria o seu papel de gerente? Como você se sente em relação a esse papel?" foram inseridas como uma tentativa de averiguar se o cruzamento das respostas anteriores com essas duas últimas seria capaz de estabelecer uma relação de proximidade maior ou menor dos gestores para com o Nacional ou para com o Unibanco.

O roteiro 2 foi utilizado somente para os entrevistados que eram Unibanco de origem, ou seja, trabalhavam no Unibanco antes da aquisição e a vivenciaram na posição de adquirentes. Todos os entrevistados neste roteiro ainda permanecem no Unibanco. Esse roteiro foi dividido em três blocos. O primeiro bloco busca informações mais genéricas sobre o entrevistado, como formação, vida profissional e trajetória percorrida até sua admissão no quadro funcional do Unibanco.

O segundo trata especificamente do Unibanco. Esse bloco procurou fazer as mesmas perguntas sobre o que aqui se entende como eixo central dos estudos de identidade organizacional, onde se definiu que "a identidade organizacional abarca tudo o que é central, distintivo e duradouro em uma organização" (CALDAS e WOOD JÚNIOR, 1999, p. 123). O terceiro bloco privilegiou as perguntas sobre a percepção do entrevistado a respeito da aquisição, as diferenças percebidas nas duas instituições e os sentimentos suscitados durante o processo de integração.

As duas perguntas finais sobre o perfil gerencial também foram mantidas para esse grupo de entrevistados.

5.4 Definições operacionais

A definição operacional dos conceitos é importante para evitar a ambigüidade, esclarecer fatos ou comunicar com precisão o que se está pesquisando. Dessa forma, segundo Lakatos e Marconi (1992, p. 111), as definições operacionais abaixo relacionadas têm como objetivo "esclarecer e indicar o emprego dos conceitos na pesquisa".

Aquisição: compra do controle acionário de uma empresa por outra, em que a adquirida deixa de existir e a adquirente continua existindo (ANTUNES, 2002; ROSSETTI, 2001).

Cultura organizacional: constituída pelas representações imaginárias que uma

organização cultiva. A cultura organizacional confere racionalidade ao que poderia ser considerado sem sentido e norteia o procedimento dos indivíduos. É entendida como o conjunto de crenças, valores e significados concebidos, aprendidos e compartilhados pelos membros de uma organização ou grupo (MACHADO-da-SILVA e NOGUEIRA, 2000).

Identidade individual: é definida como uma classificação do *self* (si próprio) que expressa o indivíduo como reconhecidamente diferente dos demais e como similar aos membros da mesma classe (CALDAS e WOOD JÚNIOR, 1999). A identidade emerge, com maior força, nas relações que são estabelecidas com o outro.

Identidade de grupo: também chamada de identidade coletiva e emerge quando o indivíduo é capaz de constituir grupos e representar seu papel social integrado ao conjunto. No relacionamento com os grupos, o indivíduo pode apresentar diferentes identidades, conforme a situação e o papel desempenhado.

Identidade organizacional: abarca tudo o que é central, distintivo e duradouro em uma organização (CALDAS e WOOD JÚNIOR, 1999). Pode ser vista como elemento-chave interpretativo do senso compartilhado de realidade.

- Central: aponta as características vistas como a essência da organização. Para o critério de centralidade foram consideradas: 1. missão: de modo geral, consiste na razão de ser da organização e a natureza de seu negócio. Segundo Tavares (1991, p. 88), a missão contribui para a "delimitação de suas atividades dentro do espaço que deseja ocupar"; 2. visão: pode refletir a identidade da organização quando contribui para responder: quem nós queremos ser? (ALBERT e WHETTEN, 1985); 3. objetivos organizacionais: são os objetivos que decompõem a missão em ações que os membros desenvolvem a fim de buscar alcançar suas metas. "Os objetivos podem ser vistos como alvos a serem perseguidos" (TAVARES, 1991, p. 152); 4. valores e crenças: permitem que os indivíduos compreendam que tipo de comportamento seria adequado ou como desempenhariam melhor seus papéis para alcançar o sentido dado. Segundo Tamayo e Gondim (1996, p. 64), valores são "princípios e crenças que, segundo os membros da organização, orientam o seu funcionamento e a sua vida". O que se percebe, então, é que os valores criam modelos mentais que permitiriam a criação de guia do comportamento organizacional.

- Distintivo: aponta os elementos que distinguiriam uma organização das outras com as quais

poderia ser comparada. São os atributos considerados como necessários para a empresa ser bem-sucedida em seu negócio (fatores-chave de sucesso: estratégias, tecnologia, posicionamento no contexto, *status*). Para caracterizá-lo: 1. estratégias: posições tomadas com o objetivo de melhorar a gestão dos processos e das pessoas, tendo em vista um diferencial de mercado; 2. posicionamento de mercado: pode ser considerado tanto o posicionamento no *ranking* quanto a forma como a empresa era percebida pelo mercado, na percepção das pessoas. Pode refletir a identidade organizacional na medida em que lhe confere uma classificação; 3. *status*: aqui considerado pelas áreas que poderiam ser ou ter um tratamento diferenciado pela diretoria, configurando-se como área de maior prestígio e que determinariam um *status* organizacional.

- Duradouro: aponta as características estáveis no tempo, que dão à organização continuidade temporal. Conferem estabilidade à ordem institucional. Pode até mudar suas interpretações e significados, mas mantém sua missão e seus valores centrais, que continuam os mesmos. E mostram as seguintes características: 1. recursos de comunicação: figuras conceituais, metáforas, signos e tudo aquilo que constrói os discursos e as narrativas; 2. papel no contexto: refere-se à função exercida pela organização.

5.5 Tratamento dos dados

Na análise dos dados obtidos, o tratamento apresentado foi essencialmente o de análise de conteúdo, definida por Laville e Dionne (1999, p. 214) como "um estudo minucioso de seu conteúdo, das palavras e frases que o compõem, procurar-lhes o sentido, captar-lhes as intenções, comparar, avaliar, descartar o acessório, reconhecer o essencial e selecioná-lo em torno das idéias principais".

A análise de conteúdo, por desmontar a estrutura do conteúdo pesquisado com o propósito de esclarecer suas diferentes significações, permite abordar uma grande diversidade de objetos de investigação, dentre eles, as atitudes, os valores, as representações e as ideologias. A análise dos dados foi feita com base na transcrição das entrevistas gravadas, cujas falas foram literalmente transcritas, para utilização em citações ou quando se fizesse necessário ilustrar ou reforçar algum aspecto. O procedimento analítico exigiu transformar o material bruto coletado em dados preparados, agrupados e classificados por temas, fato que

remonta à construção do instrumento de pesquisa escolhido e que, neste estudo, foi a entrevista semi-estruturada. Os temas, segundo Bardin (1977, p. 105), permitem que o texto seja "recortado em idéias constituintes, em enunciados e em proposições portadores de significações isoláveis". Dessa maneira, o roteiro foi estruturado de forma a estabelecer correspondência com os tópicos discutidos na fundamentação teórica e na possibilidade de recortar-se a análise em função dos temas-eixo. Os nomes dos entrevistados, na apresentação desses dados, serão omitidos, de maneira a preservar a confidencialidade dos relatos e o anonimato das fontes, embora as mesmas não tenham feito nenhuma exigência nesse sentido.

Outro suporte utilizado para a pesquisa foi a pesquisa documental em que, via coleta de dados secundários, foi possível evidenciar aspectos relacionados à (re-)construção da identidade organizacional, buscando relacionar evidências importantes para a análise das entrevistas. Segundo Yin (2001, p. 109), "a pesquisa documental é um instrumento relevante em estudos de casos, principalmente porque além de fornecer muitas informações, possibilita inferências e corrobora as evidências vindas de outras fontes".

5.6 Unidade de análise

Como unidade de análise tem-se o corpo gerencial que veio do Banco Nacional e como unidade de observação, o grupo total de gerentes, formado tanto pelos gerentes do Nacional quanto pelos gerentes do Unibanco.

5.7 Limitações da pesquisa

5.7.1 Em relação à coleta de dados

As limitações existentes dizem respeito à dificuldade de conciliar a agenda de entrevistas com a agenda dos executivos entrevistados. O roteiro elaborado previa um tempo médio de 60 minutos para as entrevistas e, em alguns casos, os entrevistados concordaram em conceder as entrevistas, desde que elas acontecessem no menor tempo possível. Assim, em algumas entrevistas, foram pinçadas as questões que a entrevistadora julgou, naquele momento, como as mais importantes para a pesquisa.

Outra limitação percebida foi a distância existente entre o fato pesquisado e a percepção dos entrevistados. Alguns dados já haviam se perdido na memória dos entrevistados e/ou estavam comprometidos pelos sete anos já passados. Para minimizar os efeitos de tal limitação no resultado final do trabalho, procurou-se reconstruir essa memória, ampliando o número de entrevistados e apresentando-lhes recortes de jornais e revistas da época, de forma a permitir que os fatos pudessem ser resgatados.

5.7.2 Em relação ao tratamento dos dados

A análise de conteúdo das entrevistas foi julgada como a mais adequada ao objetivo desta pesquisa. No entanto, reconhecem-se aqui as limitações desse tipo de análise, principalmente, porque a análise de conteúdo, a partir daquilo que está implícito, pode contribuir para inferências que não condizem com seus significados mais evidentes. No entanto, o que se espera é o encontro do equilíbrio entre a exatidão e o rigor com a profundidade e a complexidade, pois, conforme Luz (2001, p. 113), a análise de conteúdo é o "desejo de imprimir maior rigor ao processo de descobrir e ir além das aparências".

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O presente capítulo tem por objetivo apresentar os dados coletados e, concomitantemente, proceder à sua análise. Para que se possa compreender o caso estudado, será feita uma descrição sumária dos dois bancos – Nacional e Unibanco –, com o objetivo de delinear o cenário em cujo bojo se desenvolveu a integração dos mesmos. Os bancos Nacional e Unibanco serão descritos em relação ao seu tamanho, ao perfil de sua carteira de clientes, pelo número de funcionários e por um breve histórico de suas trajetórias.

O Nacional é apresentado sob a ótica dos dois corpos gerenciais, e, logo após, mostra-se o Unibanco também sob a ótica dos dois grupos. O objetivo é entender como se deu o processo de aquisição e de como as características de cada banco, seu posicionamento no mercado e no imaginário coletivo contribuíram para a reconstrução da identidade de seu corpo gerencial.

A seguir, o Unibanco é observado no pós-aquisição. A necessidade de voltar o olhar para o Unibanco depois da compra do Nacional foi percebida ainda durante o processo de coleta dos dados, em que os entrevistados, de ambos os grupos, demonstram uma clara percepção de mudança na organização. E, finalmente, apresentam-se as conclusões dessa análise, tentando unir as percepções de forma a atender ao objetivo de pesquisa deste trabalho, que é responder à pergunta "como o corpo gerencial reconstrói sua identidade em um processo de aquisição de empresas?".

O que a literatura nos diz é que a estratégia de aquisição adotada é determinante para estabelecer o grau de interação necessário entre o adquirente e o adquirido, não existindo, portanto, uma fórmula única, capaz de servir como matriz para aquisições futuras (NADLER, 1994).

Ao que tudo indica, deve-se levar em conta, além da unicidade de cada empresa, os objetivos pretendidos com a aquisição. No presente estudo, que aborda uma aquisição na qual houve uma integração completa, ou seja, a adquirida foi totalmente absorvida pela adquirente, deixando de existir como entidade em separado, ocorreu uma situação atípica: a decisão de adquirir foi uma decisão muito mais política do que mercadológica, mediada pelo governo federal. Segundo o então presidente do Banco Central, Gustavo Loyola, o objetivo do

governo com o negócio "foi preservar os interesses dos clientes do Banco Nacional".[23]

Essa prerrogativa do Banco Central foi garantida pela Medida Provisória n. 1.182, que permite ao Banco Central transferir bens, direitos e obrigações de um banco para outro e alterar as suas participações acionárias, em casos de intervenção, liquidação ou Regime de Administração Especial Temporária – RAET –, tendo sido esta última decretada no caso Nacional.

6.1 Banco Nacional

Fundado em 1944, com apenas duas agências, o Banco Nacional ganhou tamanho incorporando outros bancos menores. O Banco Nacional, como o conhecemos na década de 90, é resultante da fusão de sete outros bancos, quase todos mineiros. Embora sua administração estivesse centrada no Rio de Janeiro, o Nacional nunca quis transferir sua sede social de Belo Horizonte, como forma de homenagear o Estado de origem do banco e seu fundador, José de Magalhães Pinto.[24]

O Banco Nacional configurou-se como um banco de varejo e, segundo Conceição (1996, p. 132), "desenvolveu suas operações por meio das carteiras de crédito, comercial, crédito imobiliário e financiamento e investimentos, atuando de forma segmentada nos mercados *small business, middle market, corporate e large corporate*".

No ano de 1988, o Banco Nacional enfrentou uma grave crise, que o obrigou a profissionalizar sua administração. Numa operação de emergência, a família Magalhães Pinto, principal controladora da instituição, foi buscar no Citibank um grupo de 24 executivos para comandar o negócio.[25] A troca de comando representou uma virada na estratégia do Nacional, que partiu para uma agressiva política de crédito.

A partir daí, o Nacional intensificou suas ações de treinamento, investiu no desenvolvimento de recursos humanos, promoveu a revisão de seus processos internos e provocou substancial mudança no perfil de seus gerentes. Segundo Conceição (1996), foi alcançada a média de 1,3 curso por funcionário/ano e foram distribuídas cerca de 1.800 bolsas

[23] Jornal Estado de Minas, 19 nov. 1995, Caderno de Economia.
[24] Jornal Estado de Minas, 19 nov. 1995.
[25] Jornal Estado de Minas, 19 nov. 1995.

de estudo de curso superior, com reembolso de 50% do valor das mensalidades. Além disso, recursos foram alocados em cursos de desenvolvimento, formação, manutenção, pós-graduação, idiomas e informática.

Para que esse investimento em funcionários pudesse ser mensurado e seu retorno estivesse em conformidade com a estratégia de desenvolvimento adotada, foi criada também a avaliação por desempenho e o sistema de remuneração variável, pelo qual o funcionário passou a participar do lucro, sendo premiado de acordo com sua performance no resultado estipulado pela administração.

Como estratégia de mercado, até 1991, o Nacional atuava de maneira similar aos bancos de mesmo porte. No entanto, a partir desse ano, passou a trabalhar com maior segmentação, dividindo suas áreas de negócios e criando cargos de gerência para cada segmento. Surgem, nessa época, o Nacional Empresas, focado no atendimento a pequenas e médias empresas; o Nacional *Corporate*, para atender empresas de grande porte, com faturamento acima de 100 milhões de dólares/ano e o Nacional Nichos, que visava descobrir novas oportunidades de negócios para o banco. Essa reestruturação foi responsável pela imagem projetada de o Nacional ser um banco inovador, agressivo no lançamento e na comercialização de produtos, com um dos maiores *portfólios* do mercado (CONCEIÇÃO, 1996). Em 1994, o Nacional já estava informatizado, tendo investido aproximadamente US$76,7 milhões em tecnologia, o que o colocava em posição de destaque no mercado financeiro (Relatório da Administração do Banco Nacional, 1993, *apud* CONCEIÇÃO, 1996). Esse destaque permitiu ao banco situar-se como um dos maiores bancos ativos, cuja cultura de relacionamento com seus clientes levou-o a deter uma das maiores carteiras de empréstimo do país.

Em 1995, no entanto, a situação do banco parece se modificar bruscamente. Uma das razões apontada por Conceição (1996) para essa mudança pode ser encontrada no fato de que o Nacional ainda manteve sua política de emprestar dinheiro, mesmo quando já se percebia um crescimento generalizado da inadimplência. Essa postura faz com que o Nacional comece a recorrer diariamente ao mercado interbancário para sanar problemas de fluxo de caixa. Por outro lado, a intervenção do Banco Econômico, em agosto de 1995, já havia alarmado o mercado. Naquela época, o diretor de Normas do Banco Central, Cláudio Mauch, teve de vir a público para afirmar que a liquidação não teria como conseqüência um possível

efeito dominó no setor bancário.[26] Alegava serem boatos as informações recorrentes de que os bancos estariam buscando, com freqüência, o sistema de redesconto do Banco Central, para fechar suas operações no fim do dia.

Mesmo assim, a onda de boatos sobre a situação financeira do Nacional toma corpo e aumenta a desconfiança dos investidores e, naturalmente, os saques. Por isso, em 18 de novembro de 1995, o Banco Nacional foi submetido à RAET e seus ativos e passivos, definidos em R$7 bilhões, foram assumidos pelo Unibanco. Na ocasião, o Nacional tinha 335 agências, 420 postos de serviços, 13.500 funcionários e 1.200.000 clientes.[27]

Como no Brasil a segurança do sistema financeiro é também uma responsabilidade do Estado, nos termos da Constituição Federal, em seu artigo de número 192, é esse o argumento utilizado pelo governo para explicar a operação de venda do Nacional, uma vez que o Banco Central assume a chamada banda podre do Nacional para administrar, repassando a banda boa ao Unibanco. A banda podre não incluía, por exemplo, a dívida da família Magalhães Pinto na linha de redesconto, cerca de R$5 bilhões.[28] Na esteira desses acontecimentos, surge o Programa de Estímulo à Reestruturação e Fortalecimento do Sistema Financeiro – PROER –, cuja primeira ação foi a fusão Nacional/Unibanco. Segundo Zinner "não há preço para preservar a credibilidade do sistema bancário".[29]

6.2 Unibanco

Em 1924, é criada, na cidade de Poços de Caldas, em Minas Gerais, a Seção Bancária da Moreira Salles e Cia, que, em 1931 viria a se transformar em casa Bancária Moreira Salles, dando início à sua atuação como banco de atacado, financiando obras de prefeituras, governos e grandes hotéis.[30]

Em 1940, a fusão com o Banco Machadense e a Casa Bancária de Botelhos dá origem ao Banco Moreira Salles, que lança as contas garantidas, consideradas como precursoras do cheque especial, pois os saques descobertos eram autorizados mediante

[26] Jornal Estado de Minas, 26 ago.1995.
[27] Jornal Estado de Minas, 19 nov. 1995.
[28] Jornal Estado de Minas, 20 nov. 1995.
[29] Depoimento de Tomas Zinner, presidente do Unibanco, ao Jornal Estado de Minas, em 20 nov. de 1995.
[30] Disponível em <http.//www.unibanco.com.br>, Acesso em 22 dez. 2002.

garantia de duplicatas entregues para cobrança.[31] Em 1945, o Banco Moreira Salles passa a contar com 34 agências no Brasil. Na segunda metade dos anos 50, o número de agências passa a atingir a marca de 177, e fez com que o banco estivesse "entre os cinco grandes bancos brasileiros, com capital superior a 400 milhões de cruzeiros. Durante toda a década, o Moreira Salles cresceu e se fortaleceu".[32]

O surgimento das sociedades de crédito, financiamento e investimento, na década de 60, marcou o início da especialização e do movimento de concentração bancária do sistema brasileiro, em conseqüência das fusões e incorporações que ganharam força a partir de 1967. É nessa década que é feita a fusão com o Banco Agrícola Mercantil do Rio Grande do Sul, dando origem à União de Bancos Brasileiros – UBB. Para a UBB, a década significaria a certeza de que "os que sabiam crescer, cresciam... os que não podiam, muitas vezes desapareciam".[33] A UBB nasceu com 333 agências e mais de 1 milhão de correntistas. A sede transferiu-se de Poços de Caldas para o Rio de Janeiro, com 242 municípios alcançados pela rede e 8.570 funcionários.

Nos anos 70, a política de crescimento da UBB continua acelerada. A compra do Banco Predial, do Rio de Janeiro, e do Bansulvest, em 1974, consolida-o como um dos maiores bancos de investimentos do Brasil. Em 1975, mais precisamente, no dia 25 de abril, as empresas do setor financeiro do grupo, que já somam 15, passam a ostentar um único nome, Unibanco, adotam uma diretoria única e, como símbolo, três círculos entrelaçados para representar a idéia de aliança, reunião, junção. É nessa fase que o grupo começa a incorporar a uma incipiente idéia de pertencer a um grupo coeso. Segundo o principal executivo do Unibanco na época, Roberto Konder Bornhausen:

> Foi nessa recente modificação que se efetivou a real e completa unificação do Grupo. Neste momento, ao eleger-se uma direção comum, nasceu um grupo financeiro integrado. Anteriormente, poderíamos dizer que éramos constituídos de um conjunto de empresas associadas.[34]

Em 1979, as campanhas publicitárias do Unibanco passaram a exibir um novo ícone: a Chave do Unibanco. Personalizada, no aro, pelo tradicional símbolo das três alianças

[31] Disponível em <http.//www.unibanco.com.br>, Acesso em 22 dez. 2002.
[32] Fascículo 7 Unibanco – 75 Anos de Talento, período de 1956/1960.
[33] Fascículo 7 Unibanco: 75 Anos de Talento; período de 1956 a 1960.
[34] Fascículo 10 Unibanco: 75 Anos de Talento; período de 1971 a 1975.

entrelaçadas, a Chave foi estampada nas capas dos talões de cheque e em quase toda a propaganda do Unibanco. Acontece uma profunda reforma no banco: estruturação de processos e sistemas, treinamento e aprimoramento de recursos humanos e a definição de que a qualidade do atendimento seria a estratégia adotada a partir de então. Em 1981, compra o Banco Mineiro, de Belo Horizonte, ampliando substancialmente sua presença no segmento bancário. Cria o Projeto Plataforma, dedicado a empresas com faturamento superior a US$100 milhões, hoje considerado como um dos primeiros passos dado pelo Unibanco para a segmentação de sua clientela e de seus serviços. Em 1983, transfere sua sede administrativa para a Zona Sul de São Paulo, para um edifício de 22 andares, junto à Ponte Eusébio Matoso, às margens do Rio Pinheiros. Essa é uma época de muitas mudanças no Unibanco: constitui a Previdência Privada – PREVER –; associa-se à Sul América e forma a Sul América Unibanco Seguradora; passa a administrar o Cartão Diners Club Internacional; consolida a Rede Unibanco de Teleprocessamento, que interliga praticamente toda a rede de agências na recepção e transmissão de informações; instala as unidades do Banco 24 Horas, pioneiras no gênero. Em 1988, transforma-se em banco múltiplo, transformando a financeira, o banco de investimento e as sociedades de crédito imobiliário em departamentos do Unibanco.

> Diferentes clientes, diferentes produtos e serviços. Em 1988, a especialização e a segmentação dos serviços chegavam à rede de agências do Unibanco, com a criação de áreas exclusivas destinadas aos clientes especiais, além do atendimento personalizado oferecido pó um gerente de contas.[35]

A adoção de um perfil mais competitivo e a elevação do padrão de atendimento aos clientes fizeram parte desse período da história do Unibanco, que passou a buscar a excelência em "relação aos seus clientes, aos seus recursos humanos e aos seus instrumentos de gestão".[36]

Implantou o Programa de Excelência Gerencial – PEG –, um processo modernizador da forma de gerir o Unibanco, que tem como pilar a segmentação mercadológica, a estruturação por unidades de negócios, a diferenciação mercadológica e a administração participativa. Em maio de 1991, lança o Banco 30 Horas, um marco na sua relação com seu cliente e importante diferencial competitivo.

---

[35] Fascículo Unibanco: 75 anos de talento; período de 1986/1990.
[36] Fascículo Unibanco: 75 anos de talento; período de 1991/1995.

Em 1995, o então presidente do Unibanco, Tomas Zinner, envia mensagem aos seus funcionários a respeito da aquisição do Nacional:

> o ano de 1995 pode ser considerado um dos mais importantes na história de sucesso do Unibanco. Em uma operação sem precedentes no Brasil, nossa instituição assumiu as atividades bancárias do Banco Nacional, em 18 de novembro, tornado-se um dos maiores bancos privados brasileiros. Somos agora ainda mais competitivos. O empenho sempre presente dos funcionários, aliado ao desenho de modernidade do Unibanco e à sua busca constante de eficiência, tem nos permitido prosseguir na rota do crescimento. Os bem-sucedidos lançamentos do Banco 1, da Unibanco Asset Management, empresa de administração de recursos de terceiros, e da Unibanco financeira, especializada basicamente em financiamentos de veículos, foram três iniciativas marcantes, que dão prova da versatilidade do Unibanco.[37]

Com a compra do Banco Nacional, o Unibanco passa a ter 764 agências, 637 postos de serviços, 1504 *Automatic Teller Machine* – ATMs –, 232 agências Unibanco 30 Horas e 2.100.000 clientes. Em seu esforço de comunicação com os clientes pós-aquisição, veicula em um dos principais jornais do Estado de Minas Gerais, uma nota explicativa que, entre outras coisas, dizia: "esta operação reflete uma tendência mundial, amplamente estabelecida em economias fortes e estáveis, e que encontra excelentes condições no Brasil de hoje – o Brasil do real".[38]

A aquisição do Nacional pelo Unibanco apresentou algumas singularidades: eram 31.000 funcionários, 13.500 do Nacional e 17.500 do Unibanco; a renda mínima para abertura de conta no Nacional era de R$200,00 e no Unibanco, de R$1.000,00. Em uma mesma rua do centro da capital mineira, uma agência do Nacional tinha 9.000 clientes em sua carteira, enquanto a vizinha Unibanco tinha apenas 3.000; 90 das 335 agências do antigo Nacional estavam localizadas na mesma rua e a menos de um quilômetro das do Unibanco.[39] No final do ano 2000, com o processo de integração já concluído, o Unibanco apresentava 28.000 funcionários em seus quadros, sendo que, desse total, 2.300 eram executivos (HERZOG, 2003). Esses dados, por si sós, já justificavam o que as duas instituições e os sindicatos passaram a temer: o ajuste previsível por sobreposição de funções; cada indivíduo tinha um outro, duplicado, em igual função no novo Unibanco.

Antes de evoluirmos na apresentação e análise dos dados coletados nas duas

[37] Fascículo Unibanco: 75 anos de talento; período de 1991/1995.
[38] Jornal Estado de Minas, 19 nov. 1995.
[39] Jornal Estado de Minas, 21 nov.1995. Caderno de Economia.

instituições, faz-se necessário retomar o problema desta pesquisa que investiga como o corpo gerencial reconstrói a identidade em um processo de aquisição e, isso feito, ressaltar alguns pontos do referencial teórico do capítulo 4, em que fica explicitado que não há como delimitar uma divisão rígida entre o que seja a identidade dos grupos e a identidade organizacional, posto que essa última é, conforme afirma Machado-da-Silva e Nogueira (2000, p. 2) "resultante de uma representação compartilhada dos membros de uma organização". A identidade organizacional teria, portanto, um caráter dialógico e relacional, derivando das muitas interações sociais e das interpretações feitas pelos indivíduos acerca das crenças e valores organizacionais.

Tais considerações são pertinentes para tornar claro o que se observou desde o início deste trabalho: não há como estudar a identidade do corpo gerencial de uma instituição, sem que se considere a forma de inserção do indivíduo nos grupos e desses com a organização.A identidade organizacional se imbrica com a identidade desses grupos, uma vez que eles são constituídos por meio da interação, de forma permeável às crenças que são individuais e, ao mesmo tempo, coletivas. Dessa forma, o cenário do estudo não é formado por dois objetos distintos: a identidade dos grupos e a identidade organizacional. Na verdade, eles estão amalgamados e, assim sendo, ao se lançar luz sobre um, imediatamente o outro surge no foco, obrigando-nos a pensá-los de forma indissociada. Assim, a coleta de dados procurou investigar a identidade organizacional, considerando os critérios de centralidade, distintividade e perenidade. As duas instituições foram avaliadas, nos itens 6.3 e 6.4, tanto pelo corpo gerencial do Unibanco quanto do Nacional.

6.3 O Nacional na percepção do seu corpo gerencial e na percepção do corpo gerencial do Unibanco

A investigação das variáveis que compõem a dimensão central da identidade organizacional revelou que, de acordo com os entrevistados, a missão do Nacional se revelava na busca constante pela excelência na qualidade do atendimento ao cliente, foco de todas as suas ações. O tripé cliente/acionista/funcionário se mostra como uma base sólida, em que se estruturavam as demais necessidades: ser reconhecido como o melhor banco, como aquele que atenderia o cliente em suas necessidades e, até mesmo, antecipando-se a elas. O Nacional, no início da década de 90, investia em relacionamentos mais próximos com o cliente, o que

hoje chamamos de *Marketing* de Relacionamento. A percepção do grupo a respeito da missão, entendida aqui como a razão de ser da organização, em alguns momentos, apresentou-se um tanto difusa, o que poderia ter relação com o fato de a aquisição ter acontecido em 1995, distanciando o ator do objeto em análise.

Esse distanciamento pode ser visto como reflexo de aquisições caracterizadas como as que envolveram o Nacional e o Unibanco em que, conforme dito no capítulo 2, a adquirida é totalmente absorvida, se extingue e a adquirente continua existindo (ANTUNES, 2002). Dessa forma, pode-se entender como natural a inexistência de elementos que pudessem auxiliar no resgate da memória institucional do Nacional ou que a mesma pudesse, depois de todo o processo vivenciado, ser reconstruída com clareza por seus atores.

O Banco Nacional, na visão do corpo gerencial ouvido nesta pesquisa, tinha como foco ser reconhecido como uma das melhores empresas do setor financeiro, e esse objetivo era possível por meio de sua carteira de clientes. Segundo um dos depoimentos

> "nós nunca falávamos em ser o maior banco, falávamos em ser sempre o melhor banco de atendimento. No mercado externo, em ser uma das melhores empresas do setor financeiro" (GN 6).[40]

A dimensão distintiva da instituição incentivava o debate, criava um ambiente interno propício à informalidade, o que fica evidente quando os entrevistados exaltam que, embora houvesse uma definição hierárquica bastante clara, a comunicação era tão fluída que relativizava as distâncias entre chefias e subordinados. Dentre os valores mais cultuados, podem-se destacar transparência, ética, respeito ao cliente, respeito ao funcionário, espírito de time, liberdade para opinar e tomar decisão, uma alegria incomum na realização do trabalho, remuneração justa, comemorar pequenos e grandes resultados, treinamentos, ousadia e inovação.

Na maioria dos depoimentos coletados, percebe-se o quanto o corpo gerencial se autodefinia como um componente importante da estratégia estabelecida em prol dos objetivos da organização. E esse envolvimento entre funcionário e instituição tem como premissa a capacidade criadora e criativa de seus executivos, dos quais eram exigidas equipes que funcionassem como vitrines para o mercado.

---

[40] GN = Gerente do Banco Nacional.

> "Tinham valores como a inovação, a ousadia. Era uma empresa que valorizava os talentos, valorizava as pessoas. De uma forma geral, valorizava a administração por conflitos. O conflito era bem-vindo e até estimulado. O que valorizava era o ambiente desafiador, do ponto de vista dos resultados" (GN 13).

De acordo com os entrevistados, o Banco Nacional era uma empresa com um modelo de gestão moderno, que buscava a participação como um processo, que vivia em reformulação constante e permitia aos funcionários adequarem seu estilo às regras corporativas. A percepção do grupo indica uma euforia quanto ao fato de que a instituição, ao treiná-los e investir no desenvolvimento gerencial, formava verdadeiros guerreiros. E, em uma análise do presente, eles ainda se vêem dessa forma, ressalvando que esses mesmos guerreiros, hoje, atuam como multiplicadores no mercado financeiro. Esta é a leitura que os profissionais ouvidos fazem de seus cargos e dos cargos que os ex-companheiros Nacional ocupam hoje em outras instituições.

> "então, você tinha todo um processo de gestão muito participativo, em que, não necessariamente, as coisas vinham de cima para baixo, num processo verticalizado, mas que permitia às pessoas se transformarem em agentes de mudança e trazerem alguma contribuição para o negócio, para a gestão do negócio e para a empresa propriamente dita" (GN 1).

> "todo mundo visualizava um futuro nesse banco. O banco era muito de pegar o futuro e jogá-lo para o hoje: perspectivas de mercado, como o banco estava em relação ao mercado, quais eram as novas ações que o banco pretendia em tecnologia e novos produtos. A gente abria tudo e isso era uma coisa que nenhum banco fazia" (GN 10).

Perguntados sobre qual era o posicionamento do banco no mercado daquela época, os entrevistados forneceram um conjunto bastante homogêneo de respostas que classificam o Nacional como um banco simpático, um banco popular, de posicionamento agressivo, que era grande, mas agia como uma empresa pequena, que se situava entre os cinco maiores do *ranking*, cuja marca exercia um forte poder em seus clientes, definida por sua intensidade e pela lealdade de sua clientela. Embora todos esses indicadores apontem para uma questão muito mais relacional, já, nessa época, a área de *produtos* era considerada como a área de maior prestígio dentro da organização, em que eram envidados os maiores esforços.

O corpo gerencial do Nacional destaca que, entre os comportamentos que poderiam ser considerados como os mais adequados para que o indivíduo obtivesse a aceitação do grupo e, obtendo-a, conseguisse se projetar profissionalmente, de forma a permitir-lhe a ascensão dentro da organização, seriam de maior importância a formação acadêmica, a busca pelo autodesenvolvimento, a determinação, a criatividade e a coragem para inovar e ousar. Tais comportamentos ideais acabam por encontrar ressonância nos valores disseminados pela organização que, de certa maneira, apregoam que

> "era preciso ousar. Não ter medo de errar. Você tinha muita liberdade para tomar decisão, para dar palpite" (GN 9).

Para esses profissionais, o Nacional representava a possibilidade de

> "inovar, ousar e fazer parte do jogo. Errar ou acertar não importava, mas tinha que ousar" (GN 2).

A ênfase em tecnologia, o investimento em treinamento, considerado como maciço – tamanho era seu volume – e o estímulo à competição alavancadora de resultados eram as diretrizes disseminadas ao corpo funcional do Nacional. Nessa perspectiva, o principal executivo da instituição, segundo um dos entrevistados, costumava dizer que "é do choque dos meteoritos que nasce a estrela", o que contribuía para uma administração que não negava o conflito, o embate, a discussão das idéias e uma saudável competição. Nesse sentido, a postura de gestão adotada encontra respaldo nos fundamentos da teoria das organizações ao postular que a realidade é formada por relações naturalmente antagônicas, cujo confronto leva à mudança. Para Bulgacov e Bulgacov (2002, p. 8), "(...) administrar significa promover a conscientização dos conflitos visando a mudança radical das estruturas".

A percepção simbólica da organização pelo funcionário do Nacional é, sem dúvida, unanimidade, determinando algumas características que nos permitiram perceber o critério de perenidade e continuidade definidos como importantes na identidade organizacional. A figura de seu garoto-propaganda, o piloto de Fórmula Um, Ayrton Senna, apresenta-se como emblemática. O piloto simbolizava a ousadia, a agressividade, o atrevimento, a simplicidade, o comprometimento, a honestidade e a ambição, qualidades julgadas como válidas e que reforçavam o respeito que todos nutriam pelo piloto. Esses atributos foram associados ao banco, de forma a torná-los comuns, criando elos entre o banco,

sua imagem institucional e seu público interno. Em determinado momento da trajetória de Ayrton Senna, suas vitórias são sentidas como a vitória do grupo, que se mobilizava em ginásios lotados, para vê-lo correr com a marca Nacional.

> "Ayrton Senna. Uma pessoa ambiciosa, vencedora, com uma conduta ética inquestionável e uma pessoa que tinha paixão pelo que fazia". (GN 14).

Essa comunhão de ideais e símbolos parece ter fortalecido os laços entre os atores sociais de tal forma que as relações profissionais e pessoais tornaram-se indissociáveis. Grupos profissionais e pessoais se mesclaram, dando ainda mais coesão às relações estabelecidas. Para Machado-da-Silva e Nogueira (2000), os indivíduos definem sua própria identidade social a partir de sua associação ou afiliação a outros grupos sociais, sendo que a mesma tem estreita relação com a identidade organizacional. Devido a isso, as pessoas tenderiam a "buscar identidades sociais mais positivas e aceitas através da associação com organizações que tenham identidade positiva" (MACHADO-da-SILVA e NOGUEIRA, 2000, p. 7). Sob essa perspectiva, muitos foram os que se casaram com colegas de trabalho e, de acordo com os relatos apresentados, muitas amizades ali formadas permanecem até hoje.

> "As grandes amizades que eu tenho hoje, eu formei no Nacional. E isso só era possível porque todo mundo comungava da vontade de fazer o banco crescer. Nós sentíamos que éramos um time mesmo, não era uma competição entre nós" (GN 2).

> "Isso era muito forte no Nacional. O grupo profissional tinha uma vivência pessoal também muito grande. A gente, nas festas, sempre chamava o pessoal do banco. As esposas e os maridos iam e participavam. Era muito boa a extensão do trabalho para casa" (GN 16).

> "Mas tínhamos todos uma relação com o Nacional, que transcendia trabalho, transcendia uma relação simplesmente profissional. Nós tínhamos uma relação que eu diria que dificilmente encontraria em alguma empresa" (GN 5).

> "Os grandes amigos que eu tenho na minha vida pessoal foram todos os amigos que eu fiz no Nacional. Eu diria que o convívio profissional tinha uma inter-relação muito forte com o convívio pessoal e era muito gostoso" (GN 14).

A comunicação tinha um papel relevante dentro da estrutura do Nacional. A

informação fluía pelos canais informais, mas era alimentada por uma rede formal, via cartas, palestras, fitas de vídeo. As reuniões apresentavam-se como a forma mais utilizada para disseminar informações, uma vez que a comunicação poderia acontecer face-a-face, da forma mais horizontal possível. Não era considerado um banco de muita mídia, embora utilizasse a segmentação de sua comunicação para pequenos nichos, direcionando, assim, a escolha dos veículos utilizados. Ao funcionário responsável pelo atendimento competia a passagem de uma imagem positiva. Internamente, havia o Correio Eletrônico do Nacional – CENA –, que era o *e-mail* da época.

> "A comunicação face-a-face, pessoal, era coisa mais que rotineira. Como diretor adjunto do banco, eu falava com o vice-presidente e o dono do banco a respeito de qualquer assunto" (GN 10).

> "O Arnoldo era muito dinâmico no processo de gestão. Ele pegava um avião, vinha para Belo Horizonte, entrava dentro de uma agência. Ele não vinha falar com o diretor. Entrava na agência, pegava um caixa e perguntava como estava a vida. E fazia café da manhã, escolhia meia dúzia de pessoas e falava com o principal executivo: tem caixa fazendo reclamação de que o processo interno, a operação não está boa" (GN 1).

Nesse momento, torna-se imperioso voltar à fundamentação teórica deste estudo, no que se refere ao estudo de cultura organizacional, em seu capítulo 3, de forma a estabelecer a inter-relação entre o que foi discutido e o que se percebeu na fala dos entrevistados. Todo o repertório até aqui apresentado pode ser apreendido como a soma das expressões culturais que delineavam e comunicavam a identidade coletiva do Nacional. No entanto, debalde todos os esforços protagonizados por uma comunicação eficiente, por treinamentos constantes, por um corpo funcional imbuído dos mesmos objetivos e capaz de conduzir as estratégias estabelecidas nos processos de gestão organizacionais, uma alteração significativa pode ser percebida quando o gestor Nacional foi confrontado com a realidade da aquisição. Naquele momento, a identidade coletiva foi arranhada pela percepção de que havia uma inconsistência entre a prática e o discurso (MACHADO-da-SILVA e NOGUEIRA, 2000). Segundo um dos depoimentos

> "(...) eu me senti como um marido traído" (GN 7).

Os relatos apresentados pelos gerentes do Unibanco de origem demonstram uma

percepção idealizada do Banco Nacional. Os depoimentos apontam para uma concepção de que o Nacional era um banco bastante ágil, onde as decisões podiam ser tomadas individualmente, de forma bastante independente da hierarquia formalmente constituída. Tomemos como exemplo o seguinte depoimento:

> "nós valorizamos a rapidez e a agilidade que o Nacional tinha, mas a gente ainda tem que passar por diversos fóruns, a decisão não é só minha, é de um fórum" (GU 2[41]).

Além disso, parece ser consenso, entre os entrevistados, de que o Nacional estava mais voltado para o mercado, com uma cultura bastante arraigada da qualidade. Essa cultura contribuía para que os executivos do Nacional tivessem uma visão mais qualitativa dos fatos, balizando suas decisões nas necessidades dos clientes. Segundo o depoimento abaixo:

> "O Nacional tinha uma análise mais qualitativa, as pessoas que vieram do Nacional tinham uma visão mais qualitativa das coisas: será que eu estou com os clientes certos? E se eu fizer um *mix*, se mudar os clientes de carteira, será que eles me darão maior rentabilidade?" (GU 2).

Na opinião do gestor Unibanco, isso acontecia

> "por que o profissional do Nacional estava mais voltado para o mercado e o funcionário do Unibanco estava mais voltado para o próprio umbigo" (GU 1).

Talvez isso explique porque a compra do Nacional trouxe aos gestores do Unibanco uma sensação de orgulho, de posse de algo que era extremamente bom. Além da visão da qualidade, observa-se também que, para algumas áreas, havia a noção de que aquele seria um

> "casamento ideal, por que eles tinham a tecnologia e a gente tinha as idéias" (GU 7).

Vale ressaltar que, contrariamente ao alegado pelo grupo do Nacional, a criatividade e a capacidade de gerar idéias eram percebidos como atributos também

[41] GU - Gerente do Unibanco.

pertencentes ao grupo do Unibanco, o que pode ser entendido, via recortes das falas, como contraditórios. Essa dubiedade é retratada pela pesquisadora a fim de salientar as diferentes percepções dos grupos e como isso pode interferir no processo de integração.

> "O Nacional tinha competências técnicas muito importantes. [...] Tinha produtos que vieram com inteligência, com pessoas que tinham competência para fazê-lo. Teve, com certeza, um valor agregado muito importante" (GU 6).

> "Alguns líderes do Nacional começaram a fazer parte de grupos extremamente estratégicos do banco e isso fez provocar todo um movimento. Eles trouxeram muito do posicionamento do Nacional e o que eles podiam agregar para o Unibanco" (GU 7).

Um outro ponto que vale destacar sobre o sentimento do gestor do Unibanco em relação ao recém-adquirido Banco Nacional se revela na fala de um dos depoentes, que enfatiza:

> "eu vi que o pessoal do Nacional tinha coisa da palavra dada, da palavra honrada. Não precisava colocar tudo no papel; se falou, está falado" (GU 2).

Além de tudo o que foi dito acima, o Nacional era percebido como um banco cujos executivos eram extremamente jovens, arrojados, inovadores, alegres e unidos. O sentimento de que o funcionário do Nacional fazia parte de uma família, que vivia sob a guarda protetora de seus pares, foi de grande impacto para o gestor do Unibanco. As implicações decorrentes dessa percepção são o que se pretende demonstrar no item seguinte, em que se procura explicar quais eram as visões de ambos os gestores a respeito do Unibanco.

6.4 O Unibanco (pré-aquisição) na percepção do seu corpo gerencial e na percepção do corpo gerencial do Nacional

O corpo gerencial do Unibanco posicionou-se de forma bastante madura em seus depoimentos, adotando uma postura crítica em relação à organização, embora fizesse questão de demonstrar sua lealdade à mesma. A administração era considerada bastante paternalista, o que lhes proporcionava maior segurança. A compra do Nacional foi vista como uma forma de ganhar uma posição de mercado, uma vez que a organização se apresentava como um banco

que comprava bancos. Em 1995, a aquisição foi vista como um momento no qual a organização precisou se reavaliar, um momento em que buscou definir o que era o Unibanco e o que ele queria ser no mercado.

> "Já se falava muito em crescimento orgânico naquela época. Crescer, crescer, crescer... A força de vendas buscando naturalmente novos correntistas. O crescimento era uma obsessão do banco" (GU 8).

Visto como um banco conservador e de elite, os gerentes do Unibanco são unânimes em apontar o excesso de regras e a formalidade como suas principais características. Alguns depoimentos apontam também que a ética pessoal, profissional e nos relacionamentos deveria ser criteriosamente observada, sendo um requisito para o crescimento profissional dentro da organização. Não parecia ser um traço do Unibanco de então a preocupação com as pessoas, seus sentimentos e necessidades, uma vez que também são recorrentes falas como a que é transcrita a seguir:

> "O Unibanco sempre foi uma organização voltada para o lucro e o resultado. A segunda preocupação era com o controle de custos. Crescia no Unibanco quem dominava os processos da organização" (GU 9).

Nesse momento, segundo os dados coletados, o Unibanco passa a investir em processos de vendas de produtos; na busca por crescimento do processo de abertura de contas percebe a necessidade de criar o seu *telemarketing* e, via Programa de Excelência Gerencial – PEG –, inicia aquilo que foi considerado como

> "um esforço gigantesco de dar um *up-grade* nos padrões e na cultura da organização, por uma cultura mais voltada para o mercado, da unidade de valores e de princípios" (GU 9).

Interessante também foi perceber que o corpo gerencial do próprio Unibanco reconhecia que, apesar de o banco ter credibilidade e a confiabilidade de seus clientes, não era considerado como um banco forte.

> "O Unibanco ocupava o quinto ou sexto lugar no *ranking*. O mercado não olhava o Unibanco como um banco forte, como ele vê agora. Mas ele sempre foi um banco comprador de bancos" (GU 3).

Ou então:

> "Naquela ocasião eu acho que ele ainda estava, não era um banco visto como um banco sólido. Eu acho que ele não era visto como um banco que tinha alcançado o seu *status* de maturação. Ele estava muito mais num *status* de crescimento, ele precisava crescer, porque senão ele ia ser engolido pelo mercado." (GU 7)

Perguntados sobre quais os comportamentos considerados como os mais adequados para a permanência e ascensão profissional dentro do Unibanco, os entrevistados se polarizam: de um lado, ficaram aqueles que acreditavam que, debalde a gestão ser muito hierarquizada, o banco tinha como política dar ao funcionário atividades que se apresentassem como desafios, para que o mesmo provasse seu preparo para trabalhar no banco. De outro lado, ficaram aqueles que diziam que o desafio existia, a criatividade era buscada, mas que o funcionário se encontrava tolhido pelos grandes paradigmas da instituição. Embora a instituição pedisse por criatividade, a mesma não conseguia abrir mão dos procedimentos burocratizados, hierarquizados e certinhos.

> "Você tinha que seguir o passo da hierarquia. Era uma postura exigida" (GU 8).

> "Você tinha um respeito profissional a cada superior, às vezes, até meio amedrontado. Tinha de ser pontual, tinha de ser muito rígido com o horário. (...) tudo muito certo, tudo muito organizado. Era preciso marcar um horário para falar com você, que seria daqui a dois dias. Não poderia chegar e falar na hora. Se você era analista, tinha que falar primeiro com o coordenador ou com o gerente; depois, ele era quem transmitia a mensagem para o próximo superior hierárquico. Tinha isso muito forte" (GU 6).

No Unibanco, todas as chefias deveriam ser chamadas de doutores. Segundo o anedotário que circulava entre os funcionários *virou diretor, virou doutor*. Não se conseguiu determinar um personagem ou um símbolo que pudesse estabelecer ligação entre a instituição e seu corpo gerencial. De todos os entrevistados, tivemos apenas um que elegeu o próprio presidente da organização naquela época.

Nas entrevistas realizadas, fica evidente que o gerente do Nacional se percebia como um grupo coeso, cujas relações que foram estabelecidas eram levadas para fora da organização, criando laços familiares e pessoais muito fortes. Por outro lado, o gerente

Nacional acreditava que isso não seria possível no Unibanco, tendo em vista que a estrutura dessa instituição lhe parecia bastante fechada, restringindo as relações apenas ao âmbito profissional. De acordo com os gerentes do Unibanco, o clima organizacional era prazeroso, estimulava o trabalho e criava um ambiente bem familiar. A forma de esses grupos se arranjarem, no entanto, denota aquilo que, na literatura, encontramos como "grupos com *back ground* ocupacional semelhante tendem a desenvolver culturas próprias no interior das organizações: a cultura dos gerentes, dos engenheiros, do sindicato" (FLEURY, 1996, p. 20). Essa tendência é recortada na fala de um entrevistado, quando firma que

> "Meu grupo profissional era meus pares, tanto da minha área de *marketing*, quanto da área de produtos. Havia uma parceria muito forte. Tinha um núcleo muito centrado na área de *marketing*, composto por cinco gerentes. Era um grupo muito forte, muito unido e assim a comunicação fluía muito rapidamente no grupo" (GU 8).

No que se refere à comunicação, o estudo aponta que a instituição disseminava suas estratégias a todo o corpo gerencial que, posteriormente, as repassava aos outros níveis da organização. A comunicação era muito mais verbal, com ênfase nas reuniões. A fim de reforçar o processo de comunicação interna, utilizava-se também o correio eletrônico, cuja maior responsabilidade era

> "transmitir a segurança e a solidez de estar no Unibanco" (GU 8).

Em contrapartida, o corpo gerencial do Nacional via o Unibanco como um banco preocupado com resultados e com o cumprimento das metas estabelecidas. De acordo com alguns dos entrevistados, a busca por essas metas caracterizava o Unibanco como um banco onde as pessoas tinham como hábito trabalhar muito, o que era viso como negativo, uma vez que seus funcionários não encerravam o expediente antes que o superior hierárquico o fizesse, o que, muitas vezes, estendia a jornada de trabalho até as 22 horas. Sua competência era definida por áreas. Por exemplo, o gerente do Nacional considerava o Unibanco como bastante competente na gestão de crédito, o que pode ser explicado pela constatação de que um dos objetivos do Unibanco no mercado era exatamente emprestar recursos, tarefa possível porque lhe sobrava liquidez. Considerado como um banco organizado e persistente, o sistema de avaliação dos resultados do Unibanco foi uma surpresa para o gestor do Nacional, que o reconhecia como um quesito em que era nítida a supremacia Unibanco. É interessante

observar isso, uma vez que o gerente do Nacional não tinha um olhar muito benevolente para seu concorrente. Via de regra, o Unibanco era visto como

> "um banco na dele, no canto. A gente não sabia nem o que eles faziam, o que deixavam de fazer. O mercado os considerava quase que uma coisa assim meio cinzenta" (GN 10)

ou então como aquele banco que

> "nunca representou ameaça para o Nacional em Minas Gerais" (GN 9)

e, nas falas dos entrevistados, ainda se pode entrever uma certa ironia, quando o Unibanco é apresentado como

> "o Unibanco tinha uma tecnologia para fora – que era o 30 Horas – mas, por dentro, era na manivela" (GN 4)

e também quando é visto como uma incógnita, como um banco sem uma imagem claramente definida, como se destaca a seguir:

> "Tinha um nome que não causava rejeição, era muito ligado à área de tecnologia e tinha muito *marketing*. Mas que ainda estava encontrando sua área de atuação. Não era como um Bradesco ou um Itaú que optaram por varejar e também não era um Safra, que só atendia a empresas" (GN 16).

A questão da formalidade excessiva do Unibanco se apresenta como o ponto em que, segundo as entrevistas, as percepções dos dois grupos, tanto gerentes do Nacional quanto do Unibanco são convergentes. Ambos vêem a formalidade como uma das características mais marcantes do Unibanco, embora o gestor Unibanco de origem tenha uma aceitação maior desse aspecto, buscando, no discurso, explicações até culturais para o fato. O gestor do Nacional, no entanto, em um primeiro momento, tem um impacto bastante negativo e sempre que é colocado frente a frente com essa realidade, ressente-se bastante.

> "As pessoas tinham que ser chamadas de doutores. Eu falei assim: eu estou morto aqui dentro. Eu não vou agüentar ficar aqui dentro. Chamar de doutor? Ao meu chefe, ao meu diretor? Ter que chamar de doutor? Eu estou morto..." (GN 14).

O papel da comunicação no Unibanco não foi alvo das respostas dos gerentes oriundos do Nacional, não tendo sido destacada nenhuma característica que fizesse referência ou atribuísse à mesma um papel relevante.

6.5 O processo de integração

Para que se possa entender como cada grupo percebeu a aquisição do Nacional, esta análise privilegiou tais percepções de forma bastante distinta, por entender que havia ali dois grupos diferentes, atores sociais de realidades díspares e que se tornam sujeitos de uma mesma realidade compartilhada. A partir de agora, esta análise tenta bricolar essas realidades, unindo-as em um único objeto, como uma maneira de ampliar a visão acerca das percepções apresentadas pelo grupo. Opta-se, nesta fase, pela transcrição literal dos depoimentos, que foram divididos e organizados em seis temas, que contemplam: 1. o comportamento da instituição, ou seja, as primeiras diretrizes que foram adotadas; 2. o comportamento dos indivíduos; 3. o significado dado à aquisição; 4. a avaliação comparativa entre adquirente e adquirida; 5. os sentimentos vivenciados pelos atores sociais; 6. as estratégias de comunicação utilizadas no processo de aquisição. O referencial teórico foi fundamental para que se pudesse chegar a esses temas, pois permitiu abranger as percepções que ambos os grupos tiveram, tentando abarcar como o indivíduo se sentiu, como percebeu a condução do processo pela organização, qual a contribuição da comunicação para o mesmo e quais as vantagens ou desvantagens que poderiam ser apontadas para os indivíduos e para a organização dos grupos.

A escolha dos temas foi feita tendo em vista a freqüência com que os mesmos apareceram nas falas dos entrevistados, o que nos levou a acreditar que poderiam indicar os momentos mais difíceis e os sentimentos que teriam vivenciado durante o período compreendido entre o anúncio da venda do Nacional para o Unibanco e a integração propriamente dita.

No decorrer das entrevistas percebeu-se que alguns sentimentos e percepções se mostravam recorrentes e apareciam com tamanha freqüência que poderiam ser categorizados por temas, e de forma bastante semelhante ao trabalho de Versiani (1995) e que postulou um modelo teórico desenvolvido pela própria autora, no qual são estabelecidas diversas dimensões, a fim de se conseguir classificar de forma consistente as respostas obtidas no

instrumento qualitativo de pesquisa. Dessa maneira, a escolha por temas teve a preocupação de dar tangibilidade e concretude àquilo que se reconhece como difícil de ser colocado de forma muito rígida ou estratificada: as emoções.

Nesse sentido, algumas vezes foram incluídos trechos idênticos em temas diferentes. Essa decisão foi intencional e decorreu, muitas vezes, da dificuldade da autora em recortar as falas, sem prejuízo de seu sentido, para encaixá-las em determinado tema. Os depoimentos, por sua força emocional, por todas as questões subjetivas que os envolviam, foram selecionados para atender a essa necessidade, mesmo que em alguns casos subvertessem a lógica e contribuíssem para obliterar o percurso metodológico.

O referencial teórico foi fundamental para que se pudesse chegar a esses temas. Sua definição busca abranger as percepções que ambos os grupos tiveram, tentando abarcar como o indivíduo se sentiu, como percebeu a condução do processo pela organização, qual a contribuição da comunicação para o processo e quais as vantagens ou desvantagens que poderiam ser apontadas para os indivíduos e para a reorganização dos grupos. Assim, os dados foram compilados e organizados de forma a possibilitar uma leitura objetiva e contribuir para a compreensão do processo de integração entre os bancos Nacional e Unibanco.

Tema 1 - Comportamento da instituição (Primeiras diretrizes adotadas)

Registros Gerentes Nacional

> "Eu diria a você que eu acho que, dentro dos limites de erro, na minha modesta opinião, eu acho que o Unibanco acertou muito mais do que errou" (GN 5).
>
> "Quando o Unibanco absorveu o Nacional, havia um debate interno, no processo, de manter a bandeira Nacional, por que a bandeira Nacional era uma bandeira muito forte, sob o ponto de vista da inteligência. Essa imagem foi sepultada a partir de fevereiro, quando o Marcos Magalhães foi capa de Veja, cujo título era fraude no Banco Nacional" (GN 1).
> "Segunda de manhã essas placas, o letreiro foi encoberto por uma faixa preta escrito Unibanco. Isso aí chocou tanto o quadro interno como os clientes. Isso foi uma atitude, vamos assim dizer, considerada antipática pela gestão. Essa troca de faixa foi a forma mais tangível de demonstrar para o mercado que o saldo dele em conta corrente estava

seguro, que as aplicações dele nos fundos de poupança estavam seguras e que nada mudou, só o nome. Houve funcionário que se sentiu agredido em sua integridade moral e profissional. Eu não me sentia menosprezado, humilhado, mas você via a diferenciação. Eu tentei dar a volta por cima" (GN 3).

"O Pedro disse: olha, encara essa aquisição ou incorporação como queira chamar, como uma grande oportunidade de crescimento, uma oxigenação. A maior parte dos gerentes do Unibanco está em idade de aposentar. Portanto, encare isso como uma oportunidade e não como ameaça" (GN 13).

Registros Gerentes Unibanco

"O Unibanco aproveitou esse momento para dar uma reciclada no seu pessoal, até em termos de idade. Pegou, segurou um público mais jovem. Vamos segurar as pessoas que tenham uma formação acadêmica, aquelas que tenham um maior potencial. O fator da idade foi bastante determinante naquela época" (GU 3).

"Eu acho que a gente focou muito no cliente. A gente conseguiu vender para o mercado essa operação de forma muito positiva. Tanto para os acionistas do Unibanco quanto para os clientes do Nacional" (GU 4).

"A gente percebia claramente o movimento de cuidar das pessoas. Uma preocupação em saber o que seria das pessoas" (Gerente Unibanco).

"Nas aquisições anteriores foi assim: eu compro o banco, mando todo mundo embora e aquela identidade Unibanco continuava sempre igual. Com o Nacional foi que embaralhou, essa regra não existia mais. A nova orientação era de iniciar os acadêmicos, os jovens. E nessa filosofia, o pessoal do Nacional levou vantagem competitiva. Eles tinham todos os pré-requisitos imaginados e idealizados pela instituição" (GU 3).

"O pessoal de inteligência, com essa visão mais mercadológica, pessoas de ponta ficaram, isso foi muito bom porque o Unibanco criou uma identidade ímpar. Ele pegou o que tinha de melhor de processo de inteligência e fez uma fusão. Agora, o pessoal da área técnica, a maioria, saiu porque não tinha conhecimento da tecnologia do Unibanco" (GU 2).

"O problema era que um tinha treze, quatorze mil comprando um de dezessete, então tinha um volume muito grande de pessoas envolvidas. Não se levou em consideração o nosso principal ativo que

> são as pessoas. As pessoas não tinham nada a ver com aquilo que aconteceu. Foi má administração do dono do negócio. O Unibanco estava simplesmente absorvendo" (GU 6).
>
> "Não assumiria as agências da mesma forma. Chegar lá, colocar faixas... Isso acabou sendo um ponto de conflito entre os funcionários. Mas tudo tinha que ser daquela forma para que não perdêssemos clientes. Tinha que ser muito rápido. Não deu tempo de preparar os funcionários" (GU 8).
>
> "No primeiro momento, a briga, a discussão ou a desconfiança. Não cabiam trinta mil pessoas em um lugar em que só cabiam quinze mil. Todo mundo sabia o seguinte: está todo mundo com a cabeça a prêmio. Existiam dois diretores de rede, dois de produto, dois de tudo, O pessoal do Unibanco com o peito estufado, achando que logo os do Nacional iriam embora. Foram passando as semanas e nada. Esse tempo foi muito tumultuado. Eles deixando e esperando para ver qual dos dois era melhor" (GU 3).
>
> "Achei fantástica a formação imediata de comitês dentro de cada diretoria, encarregado de estabelecer as estratégias de absorção das pessoas, dos procedimentos. Praticamente todos os funcionários foram envolvidos de alguma forma. Esses comitês funcionaram até o dia em que estava tudo realmente organizado sem diferença" (GU 8) .

O tema comportamento da instituição é importante para que se entenda como as pessoas envolvidas perceberam as primeiras decisões adotadas pelo Unibanco, partindo-se da premissa de que os dois corpos gerenciais, tanto o do Nacional quanto o do Unibanco, foram surpreendidos pela aquisição e tiveram que agir sob forte impacto pessoal e profissional.

As decisões tomadas inicialmente pela alta administração do Unibanco, foram avaliadas pelos dois grupos como inconsistentes e desencontradas. No entanto, se é sabido que a alta administração tinha conhecimento prévio da tomada de controle do Nacional, um segredo guardado a sete chaves para o mercado, entende-se que a organização pode não ter conseguido administrar, internamente, essa vantagem. Isso por que, embora alguns setores como o *Marketing*, tivessem trabalhado em uma política emergencial de comunicação, ela não foi suficiente para diminuir o vácuo informacional e a incerteza. A imagem que a empresa tentou passar, de tranqüilidade e coerência, não foi igualmente percebida pelos grupos.

Tema 2 – Comportamento dos indivíduos

Registros Gerentes Nacional

"As pessoas nos viam como ameaças, reconheciam que éramos melhores e preparados. Profissionalmente num tamanho maior que o deles. Então eles tinham um medo danado de o Unibanco aproveitar a oportunidade e substituir todos os profissionais do 409 pelos do 415.[42] Por isso, era natural que fechassem as panelas. Um por todos e todos por um, era um sentimento que estava inclusive na hierarquia" (GN 12).

"Em uma outra época em que eu estava em uma das reuniões, a gente tinha feito um desenvolvimento de um trabalho que já estava alinhado com um diretor da empresa e na hora que a gente estava fazendo o alinhamento, eu falei que deveríamos alterar uma determinada coisa, ele se recusou e disse que era para manter. Na hora de apresentar ao vice-presidente, o vice-presidente fez um comentário apontando a alteração que eu tinha proposto. Acredite, o cara simplesmente virou para gente no meio da reunião e falou que concordava com ele e que deveríamos ter feito daquele modo. Eu falei: aqui eu não fico" (GN 3).

"Eu acho que o Nacional se formou num grupo e se fechou num grupo, dada a resistência do pessoal do Unibanco. Esse grupo começou a ficar mais coeso, mais resistente à medida que do lado de lá, existia um outro grupo se formando. Já que eles estavam num grupo fechado, formado, em que não dá para penetrar, vamos nós do lado de cá também" (GN 3).

"Eu não rompi com as pessoas, eu rompi com o passado. O que eu tive foi medo de falhar, medo de perder o emprego. Mas eu sobrevivi porque olhei para frente, não olhei para trás em momento algum" (GN 2).

"Houve uma cena que eu não esqueço: eu saí do prédio do Nacional, na Paulista, e havia uma reunião no prédio do Unibanco. Eu estava lá, no elevador, naquela época não tinham trocado os crachás, pelos crachás com a bandeirinha do Nacional e do Unibanco. Eu, dentro do elevador, vi uma moça que vinha correndo, para apanhar o elevador e alguém foi manter a porta aberta. Aí, alguém falou e eu escutei: fecha, fecha, fecha que é do Nacional. Eu escondi o meu crachá, eu tive medo. Eu pensei: eu sei que o clima esta difícil, mas dizer fecha, fecha que é do Nacional? Minha Nossa Senhora..." (GN 3).

[42] 409 e 415 eram os números dados pelo Banco Central ao Unibanco e ao Nacional, respectivamente, para controle interno. Os gerentes se autodenominavam como sendo do 415 ou do 409.

Registros Gerente Unibanco

> "Havia um grupo muito forte dentro do Unibanco que entrou numa fase de dominação, eu comprei e eles vão ter que me aturar, vai ter que ser da nossa forma. E existia um outro grupo que entrou na fase do conhecimento, deixa eu entender, saber o que eles faziam, de que forma eles faziam. Esses pensavam em pegar o que tinha de bom aqui mais o que tinha de bom lá e conciliar os dois e fazer uma coisa nova, até construir uma nova identidade" (GU 2).
>
> "Alguns deles foram humilhados. Eles não deveriam pagar pelo erro de executivos que eles nem conheciam" (GU 2).
>
> "Parecia um velório. As pessoas sentadas nas mesas sem terem o que fazer, olhando, esperando. Eu falei: gente, o mundo não acabou. O Unibanco também é um banco. Eles estavam muitos fechados" (GU 8).

Avaliar o comportamento que as pessoas tiveram frente à aquisição revelou-se como um importante instrumento para essa análise. A dualidade esteve sempre presente: os gerentes da adquirida, ao mesmo tempo em que se viam ameaçados, sentiam-se mais seguros, pois tinham a percepção bastante clara de seus diferenciais mercadológicos: a juventude e a formação acadêmica. Os gerentes da adquirente sentiram um inegável orgulho pela compra, mas ressentiram-se do fato de que a aquisição representou uma renovação do quadro funcional, que não considerou critérios como a senioridade e, sim, os da competência, por exemplo. Dessa maneira, viram-se presas fáceis do desemprego, algo que não era tido como uma possibilidade concreta, por terem sido os compradores.

Tema 3 – Significado dado à aquisição

Registros Gerente Nacional

> "O Unibanco para mim foi uma terra de oportunidades. Eu não tinha a sensação que estava recebendo ordens. Eu tinha a sensação que estava recebendo desafios. Você tinha a sensação de segurança, de empregabilidade, era só estar junto, remar para o mesmo lado" (GN 2).
>
> "Eu achei que foi como um estupro. Não é essa a palavra não, mas foi

> muito, muito agressivo. Eles, no dia seguinte, colocaram, pegaram uma faixa de pano, uma faixa de pano mal colocada e enfiaram em cima do logotipo do Nacional. Isso magoou muito os clientes. O Unibanco tinha uma antipatia generalizada na praça" (GN 4).
>
> "Eu tenho uma tese própria de que o Nacional não tinha problema. O banco era doador de dinheiro no mercado, ele era líquido. Ele tinha caixa, tinha as reservas do Banco Central e não tinha nenhum problema de liquidez. O que precipitou as questões foi a intervenção do Banco Central no Econômico, que já vinha com um problema muito antigo e que não tinha encontrado caminhos de procurar reverter a situação complicada que ele tinha. O desdobramento subseqüente à intervenção do Banco Econômico foi, foram de natureza política, porque o Nacional não tinha nenhum problema de natureza estrutural. Então, na minha maneira de ver, o Nacional foi vítima, a reboque, de uma decisão errada tomada pelo Banco Central em relação ao Econômico, pois, daquele fato, gerou uma série de desdobramento de ataques políticos" (GN 1).
>
> "Você conhece pessoas novas, uma cultura nova, o processo de migração da rede foi riquíssimo, porque eram duas redes separadas, culturas diferentes, sistemas diferentes" (GN 1).

Registros Gerente Unibanco

> "Dez anos de profissão não pagariam o que eu aprendi naquela semana, naquele mês. Equipes chegando para gerenciar, áreas pares que tinha de conhecer, me aprofundar" (GU 8).
>
> "Eu acredito que o Unibanco tenha feito o melhor. Acho que o processo foi extremamente justo. Essas pessoas, as que ficaram, cresceram, são diretores. Uma turma que está muito valorizada dentro da organização. Até os funcionários de nível mais baixo mesmo, que ficaram, cresceram e se transformaram em Unibanco" (GU 8).
>
> Quando o pessoal do Nacional chegou, na parte operacional da coisa, foi uma grande confusão. Não havia onde pôr as pessoas, onde vão sentar as pessoas? Mas acho que foi uma das melhores negociações que o banco fez." (GU 1).
>
> "A gente pensava assim: que máximo, o Unibanco comprou o Nacional, olha como isso é legal, que crescimento vai acontecer nisso. Era uma coisa de orgulho mesmo" (GU 6).

A aquisição teve significados diferentes para os grupos nela envolvidos. Para o grupo Nacional, os sentimentos mais presentes são o do desconforto, do assombro, da mágoa

e da dor. Para o grupo Unibanco, ao contrário, os sentimentos são de euforia e orgulho; o sentimento de posse aflora com freqüência. Na condição de comprador, o gerente Unibanco sente-se mais à vontade para falar de aprendizado e oportunidade de crescimento.

Tema 4 - Avaliação comparativa: adquirente X adquirida

Registros Gerentes Nacional

> "O que mais eu tive dificuldade foi aquela coisa do extremo: a informalidade excessiva do Nacional e a formalidade que eu diria, burra, do Unibanco" (GN 10).
>
> "As pessoas do Nacional tinham mais autonomia, você conhecia o processo do começo até o fim, você palpitava, você interferia, No Unibanco, você conhecia um pedacinho aqui, passava para o outro, conhece um pedacinho passa para o outro. No Nacional não, você era responsável pelo processo inteiro, você podia se dar muito bem se aquilo fosse bem e podia se dá muito mal, mas tinha a responsabilidade, era atribuída para você a responsabilidade, já no Unibanco não, o grupo inteiro era responsável, por isso que eu falo, ficava um empurrando para as costas do outro o insucesso e querendo puxar para si o sucesso" (GN 3).
>
> "Quando você morre cedo, só morre com as virtudes. A maturidade das pessoas que ficam numa outra empresa e percebem que essa empresa ficou e a outra não. Então, você começa a ver também as fragilidades e os defeitos do Nacional, sem tirar algumas virtudes que são muito fortes" (GN 2).
> "Havia uma postura dominante de liderança que, para baixo, era arrogante e, para cima, era subserviente. Uma coisa que me chocava era ver como eles se comunicavam com suas equipes. Eles eram extremamente ditatoriais, duros... e, na hora de se relacionar com seus superiores, eles eram muito subservientes" (GN 13).

Registros Gerentes Unibanco

> "Eu acho que o pessoal do Nacional era mais preparado para o mercado. No Unibanco nós tínhamos uma administração paternalista. Foi o lado profissional que chegou . Eles não eram arrogantes, mas eram seguros de si. O cara do Nacional sentiu superioridade em relação ao Unibanco" (GU 1).

> "No elevador, você sabia quem era Unibanco e quem era Nacional. Havia uma descontração maior no pessoal do Nacional. a própria postura, forma de se vestir, era diferente. Eu diria que eles eram mais alegres que nós. Éramos mais fechados, mais paulistas mesmo" (GU 8).
>
> "Os diretores do Unibanco tinham o nariz muito empinado e os do Nacional eram um pouco mais gente boa. Isso ajudou a organização como um todo a flexibilizar a sua hierarquia" (GU 6).
>
> "O Nacional tinha excelentes executivos. Trouxe muito mais jovens, com mais garra. Apesar do processo de luto que viveram, rapidamente conseguiram dar a volta por cima" (GU 8).

Quem era a adquirente e quem era a adquirida? Existiam características que delimitassem-nas de forma clara na mente das pessoas? Seria possível definir características tão específicas a cada uma das empresas e como isso foi construído no dia-a-dia das pessoas? Essa foi a proposta do tema 4: avaliar adquirente e adquirida, na percepção dos envolvidos. A imagem que tinham, à distância, agora se rompia ou coadunava com o que o imaginário coletivo havia criado? De uma certa forma, esse tema fez emergirem importantes aspectos da cultura organizacional: as diferenças nos processos de gestão do trabalho, nas políticas de recursos humanos, na forma de lidar com as crises e incertezas.

Tema 5 - Sentimentos vivenciados pelos atores sociais

Registros Gerentes Nacional

> "São dois sentimentos: um sentimento de frustração, como se você visse desaparecer uma marca ou um ente querido que você tem, que você tanto se dedicou, por quem você tanto trabalhou uma marca da qual você tanto gostava, você tinha uma identidade muito grande com ela. O outro é o da sobrevivência, de que a vida continua" (GN 1).
>
> "Depois de quinze dias de transição a sensação que eu sentia é que eu era uma rainha da Inglaterra porque eu tinha uma diretoria, mas não mandava nada. Quem mandava era meu par do Unibanco. Eu tentava pensar que era natural, pois era natural que uma empresa que absorvia outra empresa que tinha fraudado tivesse uma resistência, era um enorme preconceito com os executivos. Eles queriam separar o joio do trigo" (GN 13).

"A primeira sensação que eu tive foi a sensação da perda, muito mais teórica do que real, perdi o histórico. Eu senti duas coisas contraditórias nesse processo todo: perdendo alguma coisa que era muito minha, como se fosse a perda de um parente, uma pessoa muito querida. Aí eu procurei entender que o Unibanco não tinha nada a ver com isso. Eu estava em um emprego novo. Eram dois eventos completamente distintos. Depois eu vi que a forma como o Unibanco tratava as pessoas do Nacional era completamente respeitosa. [...] se fôssemos nós no lugar deles, nós teríamos sido muito mais arrogantes, intolerantes" (GN 2).

"O sentimento é o pior possível. Por mais delicado, por mais educado, por mais qualquer coisa, o sentimento de você ser vendido, dá aquele negócio de ineficiência: onde eu errei? Onde nós erramos nesse negócio? Por que nós não compramos? O Unibanco tinha o mesmo problema de caixa. Não da forma que foi o Nacional, porque ao Nacional faltou ética. Porque todo mundo tinha problema de caixa. Foi uma fase difícil para os bancos. Então, se não fosse o Nacional, seria o Unibanco. Aí, sim, poderia ter sido o processo inverso, mas não foi bem assim que aconteceu.. Então, o sentimento é de traição" (GN 6).

Registros Gerentes Unibanco

"A primeira questão que ocorre com as pessoas é a de colonizador e colonizado. Vamos lá tomar o que é nosso! Vamos lá que eles têm que saber o que a gente vai fazer e o que a gente não vai fazer. Mas não é dessa forma, é o melhor que fica" (GU 2).

"Gerou uma insegurança de ambas as partes. O Unibanco não sabia qual profissional estaria recebendo. O Nacional não sabia se tinha ou não tinha emprego. Acho que tinha angústia. Nem todas as áreas do Unibanco receberam bem os funcionários do Nacional. Isso gerou uma sensação muito ruim. Nós somos uma empresa, nós somos profissionais aqui dentro, independentemente de o pessoal te gerar insegurança de saber quem é melhor. Eu acho que todos merecem ter espaço, como as estrelas. Elas não se esbarram lá. Então eu acho que aqui cada um tem que aprender a procurar o seu lugar" (GU 1).

Eu tive uma confusão de sentimentos naquela ocasião. Primeiro, de orgulho porque era o banco que eu trabalhava, comprando outro banco do tamanho dele. Segundo, um sentimento de preocupação do que seria agora, por que eu nunca tinha vivido um processo de incorporação, de fusão. Eu me perguntava como é que o Unibanco ia se arrumar, como é que o processo de casamento entre as áreas comuns e as pessoas que desenvolviam o mesmo trabalho. Como é que iam ser as demissões, porque isso, todo mundo sabe que é

> inevitável. Então, cria um clima de preocupação" (GU 7).
>
> "Situação de insegurança generalizada e não era só para quem foi comprado, não, para quem estava à frente da compra também. Você via as pessoas preocupadas. Havia um clima generalizado de insegurança nos níveis mais baixos. Acho que havia um nível de competitividade muito pesado entre os níveis gerenciais, tudo muito agressivo" (GU 6).

Esse item foi considerado importante e teve sua inclusão definida como um tema porque no decorrer das entrevistas foram muitos os entrevistados que se deixaram levar pela emoção, falando de seus sentimentos de forma bastante pungente. A pesquisadora achou que esse tema seria relevante para auxiliá-la na definição da questão da identidade. A partir dessa constatação, não houve nenhum tipo de cerceamento sempre que os entrevistados discorreram livremente sobre os sentimentos vividos na aquisição. Fica bastante claro, na fala dos entrevistados, que os papéis desempenhados são sempre os mesmos: na condição de adquiridos, os indivíduos sentem-se imediatamente ameaçados, temerosos quanto ao futuro, dependentes de decisões que não lhes competem tomar. Como adquirentes, sentem-se fortalecidos, pois, afinal, são os compradores. Ou, como tão bem definiram, são eles os colonizadores.

Assim, entende-se que esse tema cumpriu seu objetivo de deixar vir à tona o que os atores sociais realmente sentiram.

Tema 6 - Estratégias de comunicação utilizadas no processo de aquisição

Registro Gerentes Nacional

> "Foi no auditório, lá estavam todos os diretores do banco Nacional e todos os diretores do Unibanco. Para nós foi muito constrangedor é claro, nós estávamos ali comprados, e o Unibanco, o comprador. Então era uma posição inferiorizadora, mas era a regra do jogo" (GN 5).
>
> "Eu recebi uma ligação no domingo, do meu diretor, me dizendo como e o que ia acontecer de uma reunião que ele tivera aqui em São Paulo, no sábado. Dizendo que nós fecháramos sexta, Nacional, e abriríamos segunda, Unibanco. E que apareceria uma faixa em cima dos letreiros do Banco Nacional. E eu falei: ok, então vai ser assim"

(GN 6).

"Há uma outra situação que foi muito complicada. Foi em uma das primeiras reuniões que a gente fez com o RH do Unibanco e então a diretora do RH, ela colocou todo mundo dentro de uma sala, tanto gente do Nacional, como gente do Unibanco, e começou a comentar o processo de fusão, falando assim que foi o Unibanco o escolhido para absorver o Nacional porque eles tinham carteiras de clientes parecidos, uma distribuição geográfica parecida e tal, o que era fator de sucesso no Unibanco, o que era fator de sucesso no Nacional. Em determinado momento, ela falou que, na verdade, eles, Unibanco, tinham práticas que deveriam ser melhores porque, se não fosse assim, seria o Nacional que teria comprado o Unibanco. Aí você pensa: nossa que p motivação..." (GN 3).

Registros Gerente Unibanco

"Desde o momento em que se assinou a compra, nós ficamos fechados aqui três dias para montar toda a estratégia, toda uma forma de divulgação sem choque, tanto para a comunidade como para o funcionário. A gente sabia que chocaria de alguma forma os funcionários do Nacional" (GU 8).

"Foi numa sexta-feira. A gente saiu e pediram que chegássemos às 9 horas, na segunda. Aí foi anunciado, oficialmente, no sábado, às 13 horas da tarde. Eu era da área de *marketing* e, no meu caso, foi um negócio tratado com muita confiança. A gente tinha um arcabouço comunicativo para colocar no ar. Tinha uma carta para o funcionário, tinha uma comunicação para todos os funcionários. Para o cliente, tinha uma estratégia montadíssima, bem legal" (GU 6).

"Deveria ter havido debates internos, como foi com a aquisição do Bandeirantes. Não é confraternização, porque se não, vira festa. Com o Bandeirantes foi muito bom porque nós fomos conhecer o mundo deles, a posição deles, fomos conversar, entender.." (GU 2).

O tema 6 avalia a forma como foi comunicada a aquisição, não compreendendo, portanto, a comunicação posteriormente trabalhada. Qual teria sido o papel da comunicação formal nesse processo? As falas dos entrevistados relegam-na a uma posição secundária, durante a fase inicial da aquisição. Para o gerente Unibanco, a comunicação foi descendente, ou seja, de cima para baixo, definida em um escritório, em um processo pouco participativo. Para o gerente Nacional, ela inexistiu. Seus superiores foram comunicados da mudança de

poder, em uma reunião e os demais gerentes pelo serviço de *telemarketing* do Unibanco, o que foi percebido como frieza e descaso.

A inclusão desse tema tenta estabelecer uma ponte concreta entre a comunicação como forma de minimizar o impacto e as resistências.

Colocadas todas essas assertivas sobre como os grupos vivenciaram o mesmo processo, parte-se para uma outra etapa. Agora, procurar-se-á entender o Unibanco e a sua reorganização nesse momento, que, doravante, será chamado de pós-aquisição.

6.6 Unibanco pós-aquisição

A avaliação realizada pelos gerentes Nacional e Unibanco em relação às mudanças ocorridas no Unibanco demandam uma leitura diferenciada. O gerente Nacional não tem a vivência Unibanco pré-aquisição. Todavia, as informações apresentadas por eles merecem registro dado que ele detinha uma imagem projetada para o mercado, pelo próprio Unibanco. Também é importante salientar que o componente emocional pode influenciar e refletir uma percepção desfocada da possibilidade de ocorrência de mudança, tendo em vista a dificuldade que as pessoas exibiam ao tratar com certa racionalidade esta questão. Dessa maneira, as respostas mais consistentes a essa pergunta são, naturalmente, dos gerentes do Unibanco de origem e que ainda permanecem na organização.

Um ponto interessante a ser ressaltado é sobre a posição que o próprio Unibanco ainda mantém em relação à aquisição do Nacional. Ainda hoje, se entrarmos no *site* da instituição e clicarmos no ícone *Nosso Grupo*, abre-se um *hiperlink* para a janela *Quem Somos*, cujo texto reescrevemos, em sua íntegra, abaixo:

> "Embora tenha uma atuação bastante diversificada, o mercado financeiro é o carro-chefe das operações do Unibanco. A compra do Nacional pelo Unibanco, em 1995, única operação no sistema financeiro brasileiro entre companhias praticamente do mesmo porte, foi o ponto de partida para uma etapa de consolidação que acabou, nos anos seguintes, provocando uma intensa movimentação e resultando em uma profunda transformação do setor. Na última década, ente as grandes instituições, nenhuma outra cresceu tanto em um prazo tão curto e em tantos e tão variados segmentos, do varejo ao atacado, de seguros à administração de recursos, previdência a cartões de crédito".[43]

[43] Disponível em < http://www.unibanco.com.br >, Acesso em 15 set. 2002.

Assim, pode-se inferir que o próprio Unibanco considera a compra do Nacional como um divisor de águas em sua trajetória no setor financeiro. E, embora o texto acima não destaque nenhuma mudança cultural, o que se percebe, na literatura existente sobre o assunto, é que a organização tem que se reestruturar, construindo "pontes para superar as diferenças" (BARROS, 2001, p. 135). Ainda, segundo a autora, "o medo de perder a identidade acaba gerando, na maioria das vezes, uma posição defensiva e, conseqüentemente, maior resistência à integração cultural". Por isso, pressupõe-se que o Unibanco, no período pós-aquisição, teve que se reorganizar, tentando entender os elementos novos trazidos pela comunidade Nacional. Na visão de um dos entrevistados

> "o Unibanco ficou mais flexível com a entrada do pessoal do Nacional. Surgiram questionamentos que foram muito saudáveis para que o banco começasse a flexibilizar e a inovar mais" (GU 8).

Em contrapartida, na visão de quem foi adquirido

> "eles [o Unibanco] tinham um discurso maravilhoso. Depois, na prática, eu vi que não era bem assim... pelo menos quando eu saí, vi quantas pessoas saíram machucadas" (GN 12).

Nesta fase pós-aquisição, o Unibanco passa a ser visto como um banco mais agressivo, que assume um papel importante no mercado brasileiro, estava se encorpando e se tornando um

> "banco forte, agressivo, comprador, um vencedor" (GU 3).

Segundo outro entrevistado

> "o Unibanco era um banco muito voltado para dentro, tinha uma preocupação bastante grande com os controles, um banco extremamente conservador. No pós-Nacional, ele incorporou um lado mais arrojado, com maior visibilidade de mercado" (GU 5).

Isso representou uma grande mudança para o gerente Unibanco de origem, uma vez que ele passa a

> "quebrar paradigmas, ele chega a ser pioneiro em muitos processos que nenhum banco tem" (GU 7).

Além do mais, as pessoas foram convidadas a participar desse processo de mudança. Em determinado momento das entrevistas, os entrevistados deixam muito claro que existiu esse movimento interno, que as pessoas começaram a comparar estilos de gestores, estabelecendo comparações sobre a diferença comportamental e do quanto isso se refletia nos resultados da gestão.

> "A nova presidência do Conselho de Administração começou a imprimir um outro ritmo na organização. A minha diretora falou que o UBB queria mudar o ritmo. Ele não queria mais que as pessoas agissem com tanta formalidade dentro da organização. A formalidade foi sendo eliminada" (GU 6).

A partir da aquisição e, em decorrência do próprio processo de integração, começa a existir no Unibanco, de forma mais clara, personagens que passam a personificar o banco, dando-lhe maior identificação com seu público interno e criando laços identitários mais permanentes. Pedro Moreira Salles, que já havia assumido como Presidente do Unibanco, surge como uma liderança capaz de aglutinar pessoas, minimizando os impactos da mudança. No entanto, algumas dissonâncias devem ser registradas. Para alguns, o pós-aquisição não estaria acontecendo com muita clareza e ainda permanecia a distinção entre 409 e 415, o que fazia com que

> "a gente não conseguisse misturar aquele negócio"(GN10)

e, mais, o Unibanco ainda causava tamanho estranhamento que, metaforicamente, fora percebido como um predador. Segundo relato:

> "Você sai de uma instituição que formava guerreiros e cai em uma que forma soldados. Então, você começa a ter que bater continência. A gente recebia manual de tudo: como falar, como vestir, como as mulheres deveriam se sentar. A hierarquia tinha o peso de um cão. Você conversava perguntando se era do 415 ou do 409" (GN 12).

A partir disso, pode-se entender como foram reconstruídos os relacionamentos pessoais dentro do Unibanco. Dependendo da situação vivenciada, esse contato poderia ser mais ou menos estimulado e processado. Alguns, principalmente os que permaneceram no Unibanco, afirmam que preferiram não estimular a reorganização de um grupo com uma configuração baseada na anterior. Preferiram

> "pular fora dessa armadilha. Era um processo de masoquismo danado, ficar lá chorando. E não estimulava o saudosismo de jeito nenhum, até porque o Nacional, com todas as suas virtudes, quebrou. Essa era a realidade" (GN 2).

Para o grupo Unibanco de origem, a situação também não foi das mais salutares. Com a aquisição, muitos foram demitidos, dentro da política de oxigenação adotada pelo banco e que consistiu na renovação do quadro funcional. Assim, na percepção do gerente Unibanco,

> "depois da aquisição, muitas pessoas foram embora. Você acaba se relacionando com pessoas com as quais não tem muita afinidade. Com o tempo, você se acostuma, mas as coisas não foram mais iguais" (GU 3).

A comunicação dentro da organização se inicia de forma bastante confusa. Os diretores do Nacional foram chamados para uma reunião pré-anúncio oficial da aquisição, em São Paulo. Os gerentes receberam uma mensagem, em seus telefones residenciais, gravada pelo vice-presidente do Unibanco, Tomas Zinner, dando-lhes as boas vindas à nova organização. Os demais funcionários souberam da mesma forma que a população brasileira ficou sabendo, via mídia impressa e televisiva. Depois disso, os esforços de comunicação foram vistos de maneiras diferentes.

Para o corpo gerencial do Unibanco, a comunicação foi observada da seguinte maneira: as alternativas de comunicação encontradas pelo Unibanco foram

> "muito legais, eficazes. Estava tudo pronto e comunicamos. O comunicar era um fato" (GU 6).

> "Desde o momento que assinou a compra, nós ficamos fechados aqui três dias para montar toda a estratégia, toda uma forma de divulgação sem choque, tanto para a comunidade como para os funcionários. A gente sabia que chocaria, de alguma forma, os funcionários do Nacional" (GU 8).

Para o corpo gerencial do Nacional, que vinha de uma estrutura de comunicação horizontal, de livre acesso às chefias, de pouca formalidade e que privilegiava a comunicação face a face, a comunicação foi percebida como bastante formal. Segundo relato de um dos

entrevistados

> "a gente recebia manual de tudo: como falar, como vestir, como as mulheres deveriam se sentar. A hierarquia tinha o peso de um cão. Você conversava perguntando se era do 415 ou do 409" (GN 12).

Em relação ao processo de comunicação no dia-a-dia do Unibanco pós-aquisição, a diferença percebida é que

> "a comunicação era 70% verbal. Os andares já eram abertos, eu me sentava ali, meu superior aqui. Se eu tinha uma necessidade, levantava, vinha aqui, falava com ele, a gente resolvia e ia embora" (GU 9).

> "Existe um veículo de comunicação interna aqui que é fruto de um processo começado no Nacional. Ele é o serviço mais bem avaliado, durante os últimos cinco anos, consecutivamente. É um canal de comunicação que veio do Nacional e teve, com certeza, um valor agregado" (GU 6).

Para o gerente do Nacional, a comunicação

> "era bastante formal. A gente comparecia em reuniões no Unibanco para ouvir as recomendações, tinha muito pouca troca" (GN 9).

> "No primeiro nível da hierarquia, com meu chefe imediato, era tranqüilo... A partir daí, já ficava mais difícil, só quando havia uma reunião. Agora, pegar o telefone e discutir alguma coisa, não tinha" (GN 16).

> "na verdade, no Nacional, já havia um compromisso muito, muito forte, que era com a palavra. Não precisava ficar botando no papel, porque não era necessário. No Unibanco, na verdade, você tinha que se proteger" (GN 3).

6.7 Conclusões: o corpo gerencial do Nacional

A reconstrução da identidade de um grupo, objeto desta pesquisa, teve o corpo gerencial do Banco Nacional como unidade de análise e, desde o início, dois aspectos chamaram a atenção:

1. o Banco Nacional foi adquirido por uma empresa do mesmo setor. Ambas tinham trajetórias muito parecidas, mais ou menos o mesmo porte e ocupavam posições bastante similares no mercado, o que as colocava em concorrência direta na determinação de mercado e, até mesmo, na antecipação de estratégias que visassem a ampliação desse mercado;

2. o Banco Nacional e o Unibanco eram dois bancos bastante diferenciados em seu processo de gestão, em sua cultura e, conseqüentemente, na criação dos laços identitários que ligavam cada um desses grupos. O que movia o quadro funcional do Nacional não seria, necessariamente, o que impulsionaria o quadro do Unibanco.

Colocados frente a frente, por uma oportunidade de compra calcada em interesses de origem muito mais ampla do que promover o crescimento da organização, o Unibanco viu-se diante de um impasse. Agregar sistemas, estruturas, ajustar as bases operacionais eram problemas imediatos, que requeriam ações firmes e ágeis, pois significavam oferecer tranqüilidade ao mercado, aos clientes e aos acionistas. No entanto, no bojo de sua estrutura, algo ainda mais complexo se apresentou como fonte de preocupação: o que fazer com os 13.500 funcionários que agora somavam-se ao seu corpo funcional? E as lideranças? Como retê-las, uma vez que todo o conhecimento do processo ainda se encontrava na cabeça daquelas pessoas?

Por outro lado, o quadro de funcionários do Nacional, surpreendido com a notícia de que tinha agora um novo patrão, se viu, de repente, sujeito e objeto daquele impasse, incapaz de decidir por si mesmo e, o mais importante, sem saber qual seria o seu destino. Segundo Barros (2001, p. 129) esse momento pode ainda ser agravado quando "a empresa é adquirida por aquela que foi sua concorrente durante muitos anos e contra a qual se lutava ferozmente para atrair seus clientes, 'roubar' *market share* e ultrapassar sua *performance*". Uma das alternativas para diminuir ou minimizar esse impacto seria, segundo BARROS (2001), partir para uma ação preventiva, que incluiria a preparação de ambas as partes para a dinâmica do processo de aquisição. Ora, é sabido que não houve tempo hábil para essa iniciativa pelos dois bancos. A decisão de compra fora tratada na esfera política, atendendo o que foi então chamado de *interesses nacionais*. Assim, o papel dos líderes pode ter se apresentado como fundamental diante da nova situação. E mais, para o Nacional, a situação se apresentava ainda mais difícil, uma vez que seus funcionários se viram diante do sentimento

de inferioridade, de quem fora comprado. Não haviam desejado a compra, foram pegos de surpresa pela decisão, sentiram-se fragilizados e tiveram que lidar com os sentimentos de traição, raiva e impotência, além, é claro, do sentimento de incerteza quanto ao futuro.

Para Barros (2001), esses sentimentos podem ser vistos como legítimos e são determinantes para a aceitação do que está por vir. Segundo a autora, é normal que os adquiridos apresentem duas reações distintas: a do "nada vai acontecer" e a "tudo vai mudar", geralmente amparadas pela raiva em relação aos antigos donos, o que daria a qualquer uma dessas reações um caráter pouco racional.

> Alguns profissionais não vão conseguir dar o salto – do ponto de vista psicológico e cultural – e não se adaptarão à nova situação. Eles serão expelidos do processo de forma clara e explícita, ou poderão até utilizar subterfúgios para sair, como o de aposentadoria antecipada, ou "propostas irrecusáveis" de outras organizações. Somente os profissionais que conseguirem dar o salto e gerenciar todas essas dificuldades – organizacionais e/ou individuais – terão condições de permanecer na nova organização (BARROS, 2001, p. 130)

É exatamente nesse aspecto que a análise dos dados ora apresentada nos permitiu chegar. Tendo como ponto de partida a pergunta orientadora desta pesquisa: "como o corpo gerencial reconstrói sua identidade em um processo de aquisição?", os resultados apontam para uma fragmentação do corpo gerencial do Nacional, em decorrência da forma como, individualmente, os gerentes lidaram com a aquisição. Segundo Versiani (1995, p. 63), "para entendermos a identidade do grupo, deveremos considerar as condições necessárias e suficientes para os indivíduos se sentirem parte do grupo". No caso do Banco Nacional, a pesquisa revela que cada gerente se viu diante da necessidade de reconhecer, no Unibanco, características que pudessem mediar a consecução de seus projetos pessoais e profissionais, bem como o seu desejo de reconhecimento. A forma como cada um reagiu à aquisição foi determinada pela percepção de como e quais dessas necessidades poderiam ser atendidas. Esse comportamento individual foi absorvido pelo grupo, que se viu diante da desorganização identitária. A análise do conteúdo e do comportamento dos entrevistados permitiram-nos a categorização desses entrevistados em dois grupos distintos, a saber:

1. grupo dos gerentes que eram do Nacional e saíram do Unibanco, após a integração. É sabido que muitos foram os que entraram no Programa de Demissão Voluntária ou de Antecipação da Aposentadoria. Nesse grupo 1, no entanto, concentram-se apenas aqueles

entrevistados que permaneceram na organização por, pelo menos, um ano;

2. grupo dos gerentes que eram do Nacional e permanecem no Unibanco até hoje. Esse grupo apresenta-se com uma particularidade: **a**) refere-se ao grupo que permaneceu no Unibanco e ascendeu profissionalmente, ocupando posições de destaque na organização e; **b)** refere-se ao grupo que permaneceu na organização, mas ainda hoje cultiva um sentimento de perda muito grande, em que a compatibilidade cultural é bastante questionada.

Os relatos abaixo apresentados sugerem que uma outra causa pode ser elencada para a fragmentação percebida no grupo. Eles mostram que a percepção dos entrevistados aponta o pouco cuidado da alta administração do Unibanco em ampliar a compreensão do processo de integração. Isso fica evidente quando o Unibanco contrata uma empresa para se encarregar de promover a integração e resolver problemas como os apontados abaixo:

> "quando os dois bancos se misturaram, eles formaram um bicho diferente. Pedro e Castro falaram isso: nós não somos o Unibanco, nós não somos o Nacional. Somos uma terceira coisa que ainda vamos construir" (GN 2).
>
> "Todo mundo devia ser tratado de doutor. Ninguém podia falar muito alto, nem brincar muito. Honestidade, seriedade e responsabilidade. O banco não arrisca. No Unibanco não era permitido criar" (GN 10).
>
> "Você tinha que ter muito jogo de cintura. Tinha que agradar a gregos e troianos. [...] você era a parte comprada. Quando você ia defender uma idéia, o cara já pensava: eu te comprei, então minha idéia é melhor que a sua" (GN 12).
> "Na transição, nada disso foi aproveitado [aqui o entrevistado se refere ao conhecimento acumulado pelo grupo Nacional]. Isso foi um sentimento de... existia uma mágoa muito grande nas pessoas do Nacional porque não houve oportunidade de se avaliar o que era bom..." (GN 3).
>
> "Eu reuni todo o pessoal meu, juntei com todo o pessoal da agência e eu comuniquei e o pessoal todo começou a chorar..." (GN 5).
>
> "Quando o pessoal do Nacional chegou, na parte operacional da coisa, foi uma grande confusão. Então, eu acho que o operacional do banco, em geral, devia ser preparado para receber o operacional de qualquer outra instituição, entendeu? Porque eu vi, nem uma, nem duas vezes, que não tinha onde pôr as pessoas. Onde vão sentar essas pessoas? Não tinha cadeiras suficientes pra todo mundo... Então eu acho que

> esse acasalamento deveria se dar melhor"(GU 1).
>
> "Depois de quinze dias de transição, a sensação que eu sentia é que eu era uma rainha da Inglaterra, porque eu tinha uma diretoria, mas não mandava nada. Quem mandava era meu par do Unibanco. Eu tentava pensar que era natural, pois era natural que uma empresa que absorvia outra empresa que tinha fraudado tivesse uma resistência, um enorme preconceito com os executivos. Eles queriam separar o joio do trigo" (GN 13).
>
> "Em relação ao Nacional, eu me senti como um marido traído" (GN 7).
>
> "Eles contrataram uma consultoria externa para estar cuidando realmente da utilização das áreas, para definir o *layout*, as tarefas, os rumos das responsabilidades e o tamanho das áreas, e, principalmente, quantas pessoas precisariam ficar ali" (GU 7).
>
> "Achei fantástica a formação imediata de comitês dentro de cada diretoria, encarregados de estabelecer as estratégias de absorção das pessoas, dos procedimentos. Praticamente todos os funcionários foram envolvidos de alguma forma. Esses comitês funcionaram até o dia que estava tudo realmente organizado sem diferença" (GU 8).

Nesse sentido, uma comunicação clara, ágil e transparente poderia ser importante aliada na condução do processo de integração. Os funcionários do Unibanco ressentiram-se, tanto quanto os do Nacional, de sua ineficiência, embora postulassem que a adoção de tal procedimento tenha sido intencional. Para Alves e Galeão-Silva (2000, p. 9), "em processos de reestruturação, os funcionários restantes também podem sentir a perda do grupo de referência. Essas perdas desencadeiam uma forte angústia, pois significam uma situação de desamparo psíquico". Atuar no Unibanco significaria ter competência para lidar com a ambigüidade e com um modelo que nunca havia sido referência para o grupo Nacional. Daí, a fragmentação do grupo Nacional pode ser entendida como um mecanismo de defesa do próprio indivíduo.

Dessa maneira, fica mais fácil entender o comportamento dos dois grupos, quando solicitados a pensar em si mesmos, na carreira e no quanto a decisão de ficar ou sair impactou a vida profissional de cada um. Aqueles que pertencem ao grupo 1 – que saíram do Unibanco – reconhecem a importância do Unibanco para sua formação profissional, outorgando-lhe o título de *choque de realidade* enquanto do Nacional falam com extrema saudade, chamando-o

grande escola, cultuando suas lembranças com o uso de bonés, fitas, camisetas, lembranças guardadas com o mesmo cuidado para com as relíquias, peças de um tempo que não volta mais. A tendência nesse grupo é de potencializar as ações do Nacional.

Aqueles que pertencem ao grupo 2, alínea a) – que ficaram e ocupam posições de destaque na organização – são mais cautelosos ao pontuar o que representou a *família Nacional* para eles. Foram menos saudosistas, revelaram uma predisposição maior em acentuar os pontos positivos da aquisição, viram de forma menos emocional a aquisição e vislumbraram o potencial profissional de participar do processo. Na fala dos respondentes desse grupo, percebe-se, claramente, a presença do discurso da justificação, em que eles se auto-expiam, conjecturando como teriam agido se a situação fosse inversa; eles se vêem como aqueles que apostaram na organização, que deram ao Unibanco uma chance (muito mais do que a eles próprios); para eles, o Unibanco representou *uma terra de oportunidades.*

Aqueles que pertencem ao grupo 2, alínea b) – os que ficaram, mas vivenciando o luto – representam um número menor de respondentes, mas que devem ser pinçados do contexto porque nos trazem elementos que são novos, pois trabalharam muitos anos no Nacional, permaneceram no Unibanco também por um bom período, saíram e retornaram ao Unibanco, levados pela mão do mercado ou da terceirização de serviços. Para esse grupo, o Unibanco foi visto sempre como um banco. Trabalhar nele não poderia ser tão diferente de se trabalhar no Nacional. E reconhecem que, hoje, o Unibanco já não é mais tão diferente quanto já o foi do extinto Nacional. Para eles, o fato de terem saído do Unibanco e voltado, deu-lhes a oportunidade de ver uma empresa nova.

> "eu vejo que o banco é fruto da nossa própria estrutura, digamos, de brasileiros. Essa nossa miscigenação, essa nossa pluralidade de raças, de credos... sabe, o brasileiro é muito respeitoso com o outro" (GN 11).

Assim, a pesquisa mostrou que o corpo gerencial do Nacional se fragmentou depois da aquisição e não é mais o mesmo corpo estruturado, coeso. Inúmeros comportamentos foram observados, e cada indivíduo se apropriou de forma diferente do processo de aquisição. A análise dessas diferenças leva-nos a perceber a formação de grupos distintos, não existindo um corpo que nos permita generalizar uma conclusão. De toda maneira, algumas similaridades se apresentam de forma tão consistentes que podem se

constituir como grupos, criando, assim, uma identidade, como é o caso do grupo 1, que, embora tenha saído do Unibanco, sete anos depois da aquisição, ainda se encontra em festas, cujo objetivo é reunir o maior número possível de ex-funcionários do Nacional. A última, que aconteceu logo no início da coleta de dados, em setembro de 2002, em São Paulo, reuniu aproximadamente 200 convidados, vestidos a caráter, o que significa dizer que estavam com o chapéu, a camiseta e o crachá do Nacional.

> "As pessoas, no Nacional, elas eram o objetivo. No Unibanco, elas eram o objeto. O exemplo da festa para mim é muito forte. Depois de sete anos, uma festa com a marca de uma empresa que quebrou? Isso é muito forte" (GN 8).

Aqueles que pertencem ao grupo 2, alínea a) reconstruíram sua identidade de grupo a partir dos valores e crenças do Unibanco. Não seria mesmo de se esperar que uma organização adquirisse uma outra empresa e achasse natural absorver padrões de comportamento e valores que fossem tão diferentes dos seus. Assim, o grupo 2, alínea a) pode ser caracterizado como aquele que foi capaz de adaptar-se à mudança e perceber a realidade cultural, construindo um novo significado para sua vida pessoal e profissional. Esses indivíduos contribuíram para fortalecer a percepção de que sua permanência no Unibanco foi possível por sua capacidade individual de adaptação. A identidade desse grupo não se reconstrói como Banco Nacional, mas é canalizada para o Unibanco, que passa a ser o objeto de identificação do mesmo. Segundo Freitas (2000, p. 52) "os grupos, antes de se reunirem, pensaram-se unidos e desejaram-se enquanto grupos, de acordo com uma imagem inconsciente compartilhada que animou a ação posterior". Uma vez que a identidade de grupo existe quando há um projeto comum a construir, a pesquisa revela que o grupo 2, alínea a) adere, de forma racional, ao projeto Unibanco, reorganizando-se identitariamente e encontrando referências organizacionais naquele novo espaço social.

Para os que pertencem ao grupo 2, alínea b), ou seja, o grupo dos que ficaram, mas que ainda vivenciam o luto, o sentimento de perda, a reconstrução identitária ocorreu muito mais em função da resposta do Unibanco à mudança do que por um movimento do grupo. O que se percebeu foi que o Unibanco captou o que se passava em seu ambiente e reelaborou sua estratégia, o que lhe permitiu um maior controle dos comportamentos, e tal controle, sem dúvida, passou pela questão da identidade. Freitas (2000) afirma que isso é possível quando as empresas desenvolvem mecanismos que realinhem o processo de

adaptação, sendo que um desses mecanismos pode ser a redistribuição da importância dos papéis sociais. A eficácia do realinhamento conduzido pelo Unibanco pode ser percebido na fala de um dos entrevistados quando ele diz que

> "(...) foi muito gratificante porque gerou aprendizado para todo mundo" (GN 13).

Nesse sentido, percebe-se uma estreita relação entre o papel desempenhado pela comunicação em processos de aquisição e a construção de uma nova identidade. Ao disseminar informações sobre a forma como está sendo conduzido o processo de integração, a organização emite claros sinais de que se preocupa com as pessoas e busca alinhar seu discurso às novas práticas organizacionais. Para Davis e Newstrom (1996, p. 4),

> a comunicação é a transferência de informação e compreensão de uma pessoa para outra. É uma forma de atingir o outro com idéias, fatos, pensamentos, sentimentos e valores. Ela é uma ponte de sentido entre as pessoas, de tal forma que elas podem compartilhar aquilo que sentem e sabem. Utilizando esta ponte, uma pessoa pode cruzar com segurança o rio de mal-entendidos que muitas vezes as separa.

Ou seja, a comunicação nas organizações passa pela valorização das pessoas e pela disposição da direção em disponibilizar as informações, agindo com autenticidade e tendo a verdade como princípio. Em uma aquisição, sempre vista como uma situação de crise por aqueles que foram adquiridos, a adoção de uma comunicação ágil e transparente demonstra que o funcionário será tratado com respeito. Nas entrevistas realizadas, a maioria dos entrevistados ressente de sua ausência e apontam-na como uma falha da adquirente na condução do processo de integração.

7 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mundo contemporâneo passou por muitas mudanças, nas últimas décadas. O avanço tecnológico, a globalização dos mercados e o aumento da concorrência fizeram com que as empresas procurassem se tornar mais competitivas. Assim, as empresas brasileiras também sofrem modificações relevantes, à medida que são submetidas às exigências desse novo cenário. Nesse sentido, as aquisições se apresentam como uma forma de inserção das empresas nesse cenário globalizado, marcado por tantas mudanças tecnológicas, econômicas e sociais. Contudo, tais mudanças não alteram apenas as relações de mercado ou de produção, mas também as relações estabelecidas entre os atores sociais.

O problema central desta pesquisa foi analisar como o corpo gerencial reconstrói sua identidade em uma aquisição. A aquisição se configura como um momento de profunda mudança organizacional, por envolver aspectos culturais e ambientais. O objetivo é evidenciar como ocorre esse processo de reconstrução da identidade, em uma empresa adquirida.

Entende-se aqui que as empresas são o resultado de um conjunto de expressões culturais compartilhadas por seus membros e que elas fornecem a esses membros uma série de elementos capazes de permitir-lhes a construção da realidade e da vivência organizacional. O referencial teórico tomou como ponto de partida que o estudo da identidade no espaço organizacional não pode ser dissociado da construção da identidade social e dos comportamentos dos grupos, uma vez que "o outro é o espelho social que permite ao indivíduo reconhecer-se, avaliar-se e auto-aprovar-se" (MACHADO e HOPITTKE, 2002, p. 2).

Procurou-se, a partir daí, compreender a reconstrução da identidade organizacional em uma aquisição, aliando a teoria a um estudo de caso, de natureza descritivo-qualitativa. Agora, ao final deste trabalho, cumpre avaliar se o objetivo proposto foi atingido. De certa maneira, o estudo da aquisição do Banco Nacional pelo Unibanco, ocorrida em 1995, foi capaz de mostrar pontos importantes descritos pela teoria sobre o tema.

A análise dos dados coletados confirma que os grupos advindos de empresas adquiridas encontram maiores dificuldades para sua reorganização identitária, face à necessidade de adaptação e internalização de um novo padrão cultural. A adquirente apresenta-lhes uma fonte de identificação diferente, o que gera a insegurança no indivíduo.

Além dessa insegurança, o indivíduo percebe que deve se adequar rapidamente às novas regras. Alves e Galeão-Silva (2000) afirmam que essa adequação acontece por que o indivíduo se vê diante da possibilidade concreta da perda. O temor que sente é o da exclusão da sociedade. A aquisição é vista como ameaça ao emprego e, dessa maneira, suas alternativas ficam reduzidas. O indivíduo descobre que o comportamento compatível com o mercado é, muitas vezes, aquele no qual sua insatisfação é recalcada. Nas entrevistas realizadas, esse comportamento foi encontrado, e os respondentes afirmaram que permaneceram na adquirente por medo ou por insegurança. O medo do desemprego, em um primeiro momento, revelou-se como impulsionador de algumas reações negativas. Os que permaneceram na organização tiveram que canalizar essa insatisfação e vivenciar a situação da melhor forma possível. Enriquez (1997) advoga que,nesse caso, a empresa pode acreditar que conseguiu integrar as pessoas, entretanto, apenas fez com que elas desenvolvessem um estado de não-conflitualidade. Daí ser possível entender por que os ex-Nacional que permaneceram no Unibanco sejam vistos, pelos entrevistados de ambos os bancos, como aqueles que deram certo porque souberam dominar processos e que adotaram um comportamento mais racional, que aprenderam a "fazer uma leitura desapaixonada da estória vivida no Nacional".

O presente estudo foi capaz também de mostrar em qual dos modelos explicativos (vide capítulo 4), de identificação social ou de coesão social, poderia se inserir o corpo de gerentes Nacional. Conclui-se que, embora o discurso dos gerentes tenha descrito suas relações profissionais de forma bastante afetiva, em que eles se percebiam ligados por afinidades emocionais – características intrínsecas ao modelo de coesão social –, o que fica evidente, na prática, é que eles realmente se associavam, constituíam vínculos por pertenceram a uma categoria profissional, a dos bancários do Nacional. Dessa maneira, o *self* dos indivíduos já se encontrava alterado, voltado para a instituição, o que gerou laços nem sempre muito claros, porém muito fortes. O corpo de gerentes Nacional tinha coesão, identificava-se com os ideais organizacionais que eram do Nacional. Segundo o modelo de identificação social, os indivíduos se associam em categorias sociais e se definem a partir de termos específicos dessas categorias (VERSIANI, 1995). Por isso, os gerentes do Nacional acreditavam que somente naquele banco existia a possibilidade de encarreiramento, por exemplo. A adoção desse modelo explicativo para o grupo Nacional contribui para evidenciar a tendência demonstrada de proteção da identidade Nacional e a resistência inicial com o grupo Unibanco.

Com a aquisição, o grupo gerencial se vê diante de um impasse. Para continuar a realizar seus desejos e atender às suas necessidades pessoais e/ou familiares – viabilizados pelo retorno pecuniário de seu trabalho – precisa se posicionar dentro do Unibanco. Como gerentes, reconhecem a importância da sua função e sabem que suas posturas profissionais devem coadunar-se com as novas exigências. A partir daí, o grupo se fragmenta. Os entrevistados reconhecem mudanças significativas em seus comportamentos, dentre elas, destacam-se o amadurecimento profissional, a desmitificação do Nacional como empresa e o conseqüente reconhecimento de suas fragilidades organizacionais. Além disso, o corpo gerencial entrevistado se vê no mercado de trabalho, com possibilidades reais de aferir sua empregabilidade. Para alguns, isso nunca havia acontecido e representou um crescimento pessoal antes inimaginável.

Enfim, o grupo não existe mais como grupo. A reconstrução da identidade do corpo gerencial parece-nos inviabilizada por que a aquisição, da forma como ocorreu, não favoreceu a formação de um sentimento coletivo de pertencimento. O Unibanco não foi capaz ou talvez não tenha tido o interesse em estimular esse sentimento entre os gerentes, a fim de não prolongar o luto. A idéia era de que, no final, as coisas se ajeitariam naturalmente. A fragilidade dos laços fica evidente também nos depoimentos dos gerentes Unibanco de origem. Chamou-nos a atenção a fala de um dos entrevistados que dizia: "por que brigar? Façamos como as estrelas que brilham no céu e não se chocam. Aqui, há espaço para todo mundo". O que guardaria, de fato, em suas entrelinhas, esse discurso pacifista? Talvez o desejo inconfesso de que a distância fosse mantida e a mensagem subentendida de que todos são bem vindos, desde que não ocupem o lugar dos que lá já estavam...

Constatou-se também uma mudança nos atributos delineadores da identidade. Os valores centrais sofrem uma significativa alteração, uma vez que o entendimento compartilhado é diferente. A missão é considerada como quase a mesma, pois alegam que o discurso é uníssono, em qualquer missão de empresa, variando muito pouco. No entanto, a razão de ser da empresa mudou das pessoas para os processos. Após a aquisição, os atores sociais descobrem que a nova empresa se assenta sobre outros valores como a hierarquia forte e centralizada e um rígido controle da mensuração de resultados. O gerente Nacional percebe o Unibanco como uma instituição extremamente formal; o gerente Unibanco, em contrapartida, que via o Nacional como um celeiro de inovação, coloca em xeque esse paradigma e passa a denominar esses gerentes de *geração Power-Point*, aquela que tem muito

mais efeito especial do que ações concretas, de resultados efetivos. Outro ponto que deve ser ressaltado é que a ética é identificada como um valor institucional para ambos os bancos. Com o anúncio da fraude no Nacional, os gerentes Unibanco adotam uma postura irônica, e o gerente Nacional ressente-se com isso e tem sua auto-estima abalada. A autonomia e a criatividade deixam de ser imperativos, e o diferencial para a nova empresa é a capacidade de lidar com as planilhas e os processos. O ator social deixa de ser pró-ativo.

No entanto, um elemento novo e que não era o objetivo desta pesquisa deve ser considerado. A análise dos dados parece revelar uma forte influência do Nacional na formulação das estratégias e em uma redefinição de valores do Unibanco, influenciando uma nova postura. Segundo os entrevistados, o Unibanco, após a aquisição e depois de completa a operação de integração, tornou-se um banco mais ágil, mais flexível e menos formal. Essa percepção é tanto dos gerentes Unibanco de origem quanto daqueles que vieram do Nacional, corroborando o que autores como Cesar e Machado-da-Silva (2002) sustentam: mudanças ambientais são capazes de provocar mudanças internas de tal maneira que acabam por mudar a identidade organizacional.

Como a unidade de análise deste trabalho é o corpo gerencial do Nacional, tomamos de empréstimo autores como Silva e Vergara (2000, p. 8) quando afirmam que

> ainda que a organização consiga construir uma nova identidade sobre si mesma, adequada às demandas do contexto, os indivíduos que não tiverem a possibilidade de adequar suas próprias identidades a esse contexto tenderão a ter dificuldades de adaptação à mudança, possivelmente tomando-se alienados ao processo.

Dessa maneira, retoma-se a conclusão da análise de dados no que se refere à impossibilidade de o corpo gerencial reconstituir-se como grupo e recriar sua identidade organizacional, tendo em vista o esfacelamento desse grupo em três outros grupos distintos. O corpo gerencial do Nacional fragmenta-se e toda a reconstrução identitária passa pelos indivíduos e não pelos grupos. Por fim, o processo de aquisição do Nacional, em específico, parece ter sido determinante no modo como foram reconstruídas identidades pessoais, coletivas e institucionais.

Este trabalho de pesquisa teve como contribuição sistematizar os estudos já existentes e que correlacionam identidade e aquisição de empresas. Para as empresas, sua

maior contribuição está em servir de alerta: organizações são feitas por pessoas e as pessoas no mundo de hoje esperam mais de suas empresas. Segundo Freitas (2000, p. 44), "os indivíduos ligam-se às organizações por laços materiais e também por laços afetivos, imaginários e psicológicos". E as empresas captam essas razões inconscientes e delas se utilizam. Assim, em aquisições, as empresas devem ter mais habilidade ao lidar com o subjetivo inerente a esse campo do conhecimento. O que se sugere é que haja maior percepção do indivíduo e de seus anseios, sonhos, desejos e necessidades.

Uma outra contribuição que nos parece pertinente refere-se ao fato de que nas aquisições, as ligações temporais e espaciais são rompidas e, segundo Ferreira (1999, p. 124), esse rompimento "oferece um lugar privilegiado para a idealização, ao funcionar como reserva para o cultivo desse tempo que não volta mais". Enquanto as pessoas estão ligadas ao saudosismo, a empresa pode ser presa fácil da letargia e do vácuo operacional. No Unibanco, segundo dados da pesquisa com seu corpo gerencial, isso ocorreu. O processo de interação foi lento e doloroso, o sentimento de perda estava aflorado e esse período foi considerado como muito traumático. Durante dois anos e meio, o gerente do UBB ficou tentando entender e absorver a transição entre agências e sistemas. Para os gestores adquirentes, a empresa perdeu o ritmo e, segundo depoimentos, o mesmo só foi recuperado há dois ou três anos.

A grande limitação sentida em sua construção refere-se à linha do tempo: o fato de a aquisição do Nacional ter acontecido há sete anos, tornou-se um dificultador, uma vez que os fatos ganham uma distância que pode contribuir para a construção de uma imagem desfocada do processo, tanto para o positivo quanto para o negativo. Uma limitação decorrente dessa foi a dificuldade em encontrar as pessoas. Hoje, a grande maioria está dispersa em outras instituições bancárias, em cargos executivos, o que dificultou bastante o acesso aos mesmos.

Exatamente por isso, outras pesquisas podem surgir em decorrência deste trabalho. As perspectivas do estudo de identidade organizacional são múltiplas e relacioná-las ao processo de aquisição de empresas configura-se como espaço que ainda pode ser mais explorado. A metodologia adotada e a revisão teórica realizada permitem-nos indicar:

1. estudos de identidade em processos de aquisição, mas que contemplem todo o corpo funcional e não apenas o corpo gerencial;

2. estudos de identidade em empresas que apresentem outros formatos como as virtuais, as que terceirizam seus serviços ou que atuam com teletrabalhadores;

3. estudos que investiguem o comportamento dos grupos em aquisições, no que se refere à questão do poder;

4. estudos que investiguem a questão da reconstrução da identidade em aquisições, mas que privilegiem a perspectiva da resistência dos grupos.

5. estudos que busquem avaliar ou comprovar se é possível adotar uma estratégia de gestão da identidade, tendo como ponto de partida sua importância para a compreensão do universo simbólico presente nas organizações.

Tais estudos se mostram relevantes, uma vez que as aquisições são uma realidade do mundo atual. E, assim, este trabalho também pode se destinar àquelas empresas que estejam em vias de passarem igualmente por um processo de aquisição e, com certeza, enfrentarão as mesmas dificuldades aqui discutidas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AKTOUF, Omar. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. Trad. Maria Helena C.V.Trylinski. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.). **O indivíduo na organização – dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1994. v. II.

2. ALVES, Mário Aquino; GALEÃO-SILVA, Luís Guilherme. **Vire-se, Zé Ninguém!** A difícil construção da identidade em organizações pós-fordistas. Artigo publicado no ENANPAD, 2000, (ORG. 851). IIº CONGRESSO DA ENAMPAD, Florianópolis. **Anais**... Florianópolis, 2000, p. 4.

3. ANTUNES, Bethânia Mendes de Brito. **A estrutura organizacional frente às estratégias de aquisição: um estudo de caso em Minas Gerais.** 2002, 98 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

4. BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

5. BARROS, Betania Tanure de e RODRIGUES, Suzana Braga. Compreendendo a dimensão cultural. In: In: BARROS, Betania Tanure de (Org.). **Fusões, aquisições e parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.

6. BARROS, Betania Tanure de. Encontro das culturas organizacionais. In: BARROS, Betania Tanure de (Org.). **Fusões, aquisições e parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.

7. BAUMANN, Renato. Uma visão econômica da globalização. In: BAUMANN, Renato (Org.) **O Brasil e a economia global**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

8. BIELSCHOWSKY, Ricardo e STUMPO, Giovanni. A Internacionalização da indústria brasileira: números e reflexões depois de alguns anos de abertura. In: BAUMANN, Renato (Org.) **O Brasil e a economia global**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

9. BLANC, Georges. Aquisições, fusões e alianças estratégicas. In: BLANC, Georges. **Material do programa de MBA empresarial da Fundação Dom Cabral**. Belo Horizonte: FDC, 2001.

10. BORZEIX, Anni e LINHART, Danièle. Identidades e práticas lingüísticas na empresa. In: CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização** – Dimensões esquecidas. Ofélia de Lanna Sette Tôrres (Org.). vol. III. São Paulo: Atlas, 1996.

11. BRUYNE, Paul de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais** – os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

12. BULGACOV, Sérgio e BULGACOV, Yára Lúcia M. A Construção do significado nas organizações. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2, 2002, Recife. **Anais**... Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD.

13. CALDAS, Miguel P.; WOOD JÚNIOR, Thomaz. Identidade organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 37, n. 1, p. 6-17, jan./mar. 1997.

14. _____. Identidade organizacional. In: CALDAS, Miguel P.; WOOD JÚNIOR, Thomaz (Org). **Transformação e realidade organizacional**: uma perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 1999.

15. CANCLINI, Nestor García. **Consumidores e cidadãos**: conflitos multiculturais da globalização. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1997.

16. CARNEVALLI FILHO, Wilson. Construindo a sinergia após a aquisição: um caso real brasileiro sobre integração de empresas. **RAE *Light* - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 2-7, abr./jun. 2000.

17. CARRIERI, Alexandre de Pádua. **O fim do "Mundo Telemig"**: a transformação das significações culturais em uma empresa de telecomunicações. 2001. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

18. CASTRO, Eduardo Francisco de. **Fusões e aquisições no setor bancário** – a importância do processo pós-aquisição. 1996, 97 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

19. CAVEDON, Neusa Rolita e FACHIN, Roberto Costa. **Homogeneidade *versus* heterogeneidade cultural**: um estudo em universidade pública. Artigo apresentado no ENANPAD/ANPAD, 2000 (ORG.370).

20. CESAR, Claudine e MACHADO-da-SILVA, Clóvis L. Identidade organizacional: o caso Telepar Brasil Telecom. In: ENANPAD, XXVI, 2002, Bahia. **Anais eletrônicos**. Recife: ANPAD, 2002. 1 CD (GRT-1916).

21. CHANDLER, Alfred. **Scale and scope**. Cambridge: Harward University Press, 1990.

22. CONCEIÇÃO, Maria Zilda da. **Estratégias empresariais no setor bancário**: um estudo de caso em três bancos, no período de 1990 a 1994. 1996. Dissertação (Mestrado em Administração) Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

23. COUTINHO, Luciano G.. A fragilidade do Brasil em face da globalização. In: BAUMANN, Renato (Org.) **O Brasil e a economia global**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

24. DAVIS, Keith; NEWSTRON, John. **Comportamento humano no trabalho**. Tradução de Eunice Lavaca. São Paulo: Pioneira, 1996.

25. DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

26. DRUMMOND, Aldemir. ***Joint-ventures* internacionais no Brasil**: um arranjo organizacional para obtenção de tecnologias gerenciais e de produção. 1992, 144 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

27. EGÍDIO e SILVA, Eliezer. **Cultura organizacional e relações de trabalho no contexto da privatização**: um estudo de caso em empresa do setor siderúrgico mineiro. 1997, 149 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

28. ENRIQUEZ, Eugène. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. **Revista de Administração de Empresa**, São Paulo, v. 37, n. 1, p. 18-29, jan./mar. 1997.

29. FERREIRA, Ademir Pacelli. **O migrante na rede do outro** – Ensaios sobre alteridade e subjetividade. Rio de Janeiro/Belo Horizonte: TeCorá, 1999.

30. FISCHER, Tânia e MAC-ALLISTER, Mônica. Nota técnica: jogando com cultura organizacional. In: CLEGG, Stuart R.; HARDY, Cynthia e NORD, Walter R. (Orgs.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. V. 2. São Paulo: Atlas, 2001.

31. FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: FLEURY, M.T.L. e FISCHER, Rosa Maria (Coord.) **Cultura e poder nas Organizações.** São Paulo: Atlas, 1996.

32. FREITAS, Maria Éster de. **Cultura organizacional**: identidade, sedução e carisma?. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

33. _____. A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. In: MOTTA, Fernando C P. e FREITAS, Maria Éster de (Orgs.). **Vida psíquica e organização**. Rio de janeiro: Editora FGV, 2000.

34. GIOIA, Dennis A. Organizational identity, image and adaptive instability. **The Academy of Management Review.** Mississippi, v. 25, p. 63-81, 2000.

35. GOFFMAN, Erving. **A representação do eu na vida cotidiana**. Petrópolis:Vozes, 1985.

36. HAMEL, Gary e DOZ, Ives L. Formatos multilaterais. **HSM Management**, São Paulo, n. 15, p. 32-7, jul./ag. 1999.

37. HÉAU, Dominique. Mania de fusões. In:BARROS, Betania Tanure de (Org.). **Fusões, aquisições e parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.

38. HERZOG, Ana Luiza. Pensar, planejar... e fazer. **Revista Exame**, São Paulo, v. 37, n. 5, março 2003.

39. IANNI, Octavio. **A era do globalismo**. 3. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997.

40. KLOECKNER, Gilberto de Oliveira. Fusões e aquisições: motivos e evidência empírica. **Revista da Administração**, São Paulo, v. 29, n. 1, p. 42-58, jan./mar. 1994.

41. LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina da Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1992.

42. LARA, Dirce Maria. **Avaliação de uma experiência de aprendizagem organizacional focada em times** – um estudo de caso. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte.

43. LAVILLE, Christian e DIONNE, Jean. **A construção do saber** – manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

44. LUZ, Talita Ribeiro da. **TELEMAR-MINAS**: competências que marcam a diferença. 2001, 322 p. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

45. MACHADO, Hilka Vier e KOPITTKE, Bruno. A identidade no contexto organizacional: perspectivas múltiplas de estudo. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais**... Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD.

46. MACHADO-da-SILVA, Clóvis L. e NOGUEIRA, Eros E. Silva Rocha. **Instituições, cultura e identidade organizacional**. Anais do ENEO 2000. Curitiba: Cromos, 2000.

47. MACHADO-da-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria Silva da e FERNANDES, Bruno H. Rocha. Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança em organizações. In: RODRIGUES, S.B. e CUNHA, M. (Orgs). **Estudos** Organizacionais: Novas perspectivas na Administração de Empresas. São Paulo: Iglu, 2000.

48. MARTIN, Joanne e FROST, Peter. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C. e NORD, W.R. (Orgs.) **Handbook de Estudos Organizacionais**. vol. II. São Paulo: Atlas, 2001.

49. NKOMO, Stella M. e COX JÚNIOR, Taylor. Diversidade e Identidade nas Organizações. In: CALDAS, M.; FACHIN, R. E FISCHER, T. (Orgs). **Handbook de Estudos Organizacionais**. v. 1. São Paulo: Atlas, 1999.

50. OLIVEIRA, Janete Lara de. **Aquisição de empresas**: estudo de um processo de incorporação no setor têxtil. 1987. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

51. OLIVEIRA, Raquel de Freitas. **A avaliação de bancos para fusões e aquisições**: métodos tradicionais x teoria das opções reais. 2001, 83 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

52. OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica – projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses.** São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2001.

53. ORTIZ, Renato. **Mundialização e cultura**. São Paulo: Brasiliense, 2000.

54. PAGÈS, Max. **O poder nas organizações**. São Paulo: Pioneira, 1987.

55. PARKER, Bárbara. Evolução e revolução: da internacionalização à globalização. In: CALDAS, M.; FACHIN, R. E FISCHER, T. (Orgs.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. v. 1. São Paulo: Atlas, 1998. Revista Exame, 12 de março de 2003, ano 37, nº 5,

56. QUINTANEIRO, Tânia; BARBOSA, Maria Lígia e OLIVEIRA, Márcia Gardênia. **Um toque de clássicos: Durkheim, Marx e Weber**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1995.

57. RAE Light. O que eles pensam sobre fusões e aquisições. Depoimentos de Paulo Afonso Feijó e Belmiro Valverde Jobim Castor. Seção: Primeira Pessoa. **Revista de Administração de Empresas**/EAESP/FGV, São Paulo, v. 2, n. 5, p. 39-44, 1995.

58. RASMUSSEN, U.W. **Aquisições, fusões e incorporações empresariais**: estratégias para comprar e vender empresas no país e no exterior. São Paulo: Aduaneiras, 1989.

59. _____. **Holdings e joint ventures**: uma análise transacional de consolidações e fusões empresariais. São Paulo: Aduaneiras, 1991.

60. REIS, Maria do Carmo de Souza. **Imagem corporativa**: gênese, produção e consumo. 1991. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

61. RELATÓRIO de Pesquisa da KPMG Corporate Finance: pesquisa de Fusões e Aquisições no Brasil – 1º semestre de 2002. Disponível em <http://www.kpmg.com.br/publicações-pontual 3ed.html> Acesso em 13 maio 2002.

62. RODRIGUES, Suzana Braga. **O chefinho, o telefone e "o bode"** – autoritarismo e mudança cultural no setor de Telecomunicações. 415 p. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

63. ROSSETTI, José Paschoal. Fusões e aquisições no Brasil: as razões e os impactos. In: BARROS, B.T. de (Org.). **Fusões, aquisições e parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.

64. ROSSINI, Agnaldo de Jesus; CRUBELLATE, João Marcelo e MENDES, Ariston Azevedo. Reação cultural à aquisição: estudo de caso Santander/Noroeste. **Revista da Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, jan./abr. 2001.

65. SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa.** Trad. Mônica Braga. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

66. SILVA, José Roberto Gomes da e VERGARA, Sylvia Constant. Mudança organizacional e as múltiplas relações que afetam a reconstrução das identidades dos indivíduos. In: ENANPAD, XXVI, 2002, Bahia. **Anais eletrônicos**. Recife: ANPAD, 2002. 1 CD. (COR-331).

67. SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quaterly**, p. 339-358, Sept. 1983.

68. SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro:Campos, 1998.

69. TAMAYO, Álvaro e GONDIM, Maria das Graças Catunda. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 62-72, abr./jun. 1996.

70. TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento estratégico** – a opção entre sucesso e fracasso empresarial. São Paulo: Harbra, 1991.

71. TORTATO, Ubiratã e MACHADO-da-SILVA, Clóvis L. **Values change and structural configuration in organizations**: the case of acquisition of a Brazilian Company. CURITIBA, Universidade Geral do Paraná, 2001.

72. TRICHES, Divanildo. Fusões, aquisições e outras formas de associação entre empresas no Brasil. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 1, p. 14-31, jan./mar. 1996.

73. VASCONCELOS, Isabella F.F.Gouveia de. e VASCONCELOS, Flávio Carvalho de. Identidade e mudança: o passado como ativo estratégico. Artigo publicado no **ANANPAD**, 2000.

74. VASCONCELOS, Isabella. **Os processos de formação e preservação da identidade social no trabalho**: uma análise crítica do processo de reestruturação da Bull França. 1997. Tese (Doutorado em Administração) - EAESP/FGV, São Paulo.

75. VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

76. VERSIANI, Ângela França. **Espelho, espelho meu, diga-me: quem sou eu? Identidade gerencial em joint-venture**. 1995, 196 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

77. YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Trad. Daniel Grassi. 2. ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A

ROTEIRO 1 - ENTREVISTA COM GERENTES DO NACIONAL

I IDENTIFICAÇÃO

1. Fale-me um pouco de você, de sua vida profissional, de sua formação...
2. Tempo de trabalho no Banco Nacional. Qual era o seu cargo?

II SOBRE O NACIONAL - Central

1. Defina, em poucas palavras, como era trabalhar no Nacional.
2. Os objetivos organizacionais ou as estratégias eram disseminados para o corpo gerencial?
3. Você conhecia a missão organizacional do Nacional? Você saberia me dizer qual era?
4. Quais eram os principais valores da organização?

SOBRE O NACIONAL – Duradouro

1. Como os seus superiores se comunicavam com você?
2. Existia algum hábito comum à maioria dos gerentes, no dia-a-dia do Nacional?
3. Quais eram as diretrizes mais reafirmadas nos discursos oficiais? (cartas, impressos, reuniões).
4. Existia algum personagem ou algum tipo de símbolo que personificava o Nacional para você? Qual era?
5. Quem, no seu trabalho, você considerava ser do seu grupo profissional? E do seu grupo de relações pessoais? Como você separava esses dois grupos?
6. Você pertencia a outros grupos sociais fora da empresa? Se sim, quais?

SOBRE O NACIONAL – Distintivo

1. Qual era, na sua opinião, o posicionamento do Nacional no mercado bancário brasileiro? (Por exemplo, o Nacional era considerado um banco de tecnologia avançada?)
2. Quais eram os mecanismos que o banco utilizava para passar essa posição para o mercado?
3. E você acha que o Nacional era percebido dessa maneira por seu cliente?
4. Quais eram os seus melhores produtos?
5. Quais eram as áreas de maior prestígio dentro da empresa?
6. Quais eram os comportamentos considerados como os mais adequados dentro do Banco?

III SOBRE O UNIBANCO

1. Há quanto tempo trabalha/trabalhou no UNIBANCO? Qual é/era o seu cargo? Mudou alguma coisa em relação a esse cargo? O quê?
2. Se não, por que você saiu?

SOBRE O UNIBANCO – Central

1. Defina, em poucas palavras, como é/foi trabalhar no UNIBANCO.
2. Existem/existiam objetivos organizacionais e estratégias disseminados para o corpo gerencial?
3. Você conhece/conhecia a missão organizacional do Unibanco? Você saberia me dizer qual é/era?
4. Quais são/eram os principais valores da organização?

SOBRE O UNIBANCO – Duradouro

1. Como os seus superiores se comunicavam com você?
2. Existe/existia algum hábito comum à maioria dos gerentes, no dia-a-dia do Unibanco?
3. Quais são/eram as diretrizes mais reafirmadas nos discursos oficiais? (cartas, impressos, reuniões).
4. Existe (ia) algum personagem ou algum tipo de símbolo que personificava o Unibanco para você? Qual?
5. Quem, no seu trabalho, você considera ser do seu grupo profissional? E do seu grupo de relações pessoais? Como você separa esses dois grupos?
6. Você pertence a outros grupos sociais fora da empresa? Se sim, quais? (Somente se isso for relevante na fala anterior)

SOBRE O UNIBANCO – Distintivo

1. Qual é/era o posicionamento do Unibanco no mercado bancário brasileiro?
2. Quais são/eram os mecanismos que o banco utiliza/utilizava para passar essa posição para o mercado?
3. E você acha que o Unibanco é/era percebido dessa maneira por seu cliente?
4. Quais são/eram os seus melhores produtos?
5. Quais são/eram as áreas de maior prestígio dentro da empresa?
6. Quais são/eram os comportamentos considerados como os mais adequados dentro do Banco?
7. Quais as vantagens e desvantagens para a sua vida pessoal de você ocupar hoje essa posição dentro do banco?

IV BLOCO UNIBANCO

1. Quais as habilidades técnicas você teve que adquirir para permanecer na organização? Quais as que se tornaram menos relevantes?
2. Você acha que seu comportamento profissional mudou depois da aquisição? Como?

V BLOCO COMUM

1. Que diferenças você percebe na cultura do Unibanco em relação à cultura do Nacional?
2. Você considera que essas diferenças podem ser consideradas positivas? Por quê?
3. Como você definiria o seu papel de gerente?
4. Como você se sente em relação a esse papel?

APÊNDICE B

ROTEIRO 2 - ENTREVISTAS COM GERENTES DO UNIBANCO

I IDENTIFICAÇÃO

1. Fale-me um pouco de você, de sua vida profissional, de sua formação...
2. Tempo de trabalho no Unibanco. Qual é o seu cargo?

II UNIBANCO - Central

1. Defina, em poucas palavras, como é trabalhar no Unibanco.
2. Os objetivos e a missão organizacionais são/eram disseminados para o corpo gerencial?
3. Quais eram os principais valores da organização?

UNIBANCO - Duradouro

1. Como os seus superiores se comunicam com você?
2. Existe/existia algum hábito comum à maioria dos gerentes, no dia-a-dia do Unibanco?
3. Quais são (eram) as diretrizes mais reafirmadas nos discursos oficiais? (cartas, impressos, reuniões).
4. Existe/existia algum personagem ou algum tipo de símbolo que personifica/personificava o Unibanco para você? Qual é/era?
5. Quem, no seu trabalho, você considera/considerava ser do seu grupo profissional? E do seu grupo de relações pessoais? Como você separa/separava esses dois grupos?

UNIBANCO - Distintivo

1. Qual é/era, na sua opinião, o posicionamento do Unibanco no mercado bancário brasileiro?
2. Quais eram os mecanismos que o banco utilizava para passar essa posição para o mercado?
3. E você acha que o Unibanco era percebido dessa maneira por seu cliente?
4. Quais eram os comportamentos considerados como os mais adequados dentro do Banco?

II SOBRE A AQUISIÇÃO

1- Quais as principais diferenças você me apontaria entre o Unibanco e o Nacional? Na época, você acreditava ser possível a compra do Nacional pelo Unibanco? Por quê?
2- Você acha que os valores centrais do Unibanco foram mantidos depois da aquisição? Por quê?
3- Como eram as pessoas que vieram do Nacional? Quais as principais características você atribuiria ao funcionário do Nacional. Descreva-o, em linhas gerais.
4- Como você acha que o funcionário do Unibanco se sentiu depois da aquisição? Por quê?
5- O seu comportamento profissional mudou depois da aquisição? Como?
6- Se você tivesse que definir o Unibanco na fase antes Nacional, como você o definiria? E depois do Nacional, você acha que o Unibanco mudou? Como?
7- Você considera que essas mudanças podem ser consideradas positivas? Por quê?

FINAL

1-Como você definiria o seu papel de gerente?
2- Como você se sente em relação a esse papel?

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Biblioteca da
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

V695c

Vilaça, Wilma Pereira Tinoco
Construções e desconstruções identitárias em um processo de aquisição / Wilma Pereira Tinoco Vilaça. – Belo Horizonte, 2003.
125f.

Orientador: Prof. Dr. Aldemir Drummond.
Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Administração.
Bibliografia.

1. Cultura Organizacional. 2. Globalização. 3. Desenvolvimento organizacional. 4. Empresas – Fusão e incorporação – Estudos de casos. 5. Pesquisa – Metodologia. I. Drummond, Aldemir. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658

Bibliotecária : Erika Fruk Guelfi – CRB 6/2068