

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA - UFBA  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO - NPGA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO - MPA**

**ANA MARIA DOS SANTOS PEREIRA DE SOUZA**

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL EM CONTEXTO DE  
FUSÕES & AQUISIÇÕES: Estudo de caso em trajetória de organização  
bancária**

Salvador – Bahia

2003

**ANA MARIA DOS SANTOS PEREIRA DE SOUZA**

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL EM CONTEXTO DE  
FUSÕES & AQUISIÇÕES: Estudo de caso em trajetória de organização  
bancária**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Antônio Virgílio Bittencourt Bastos

Salvador – Bahia

2003  
**SUMÁRIO**



## **INTRODUÇÃO**

### **1. MUDANÇAS NO MUNDO DO TRABALHO E COMPROMETIMENTO**

**16**

#### 1.1 Reestruturação no Mundo Produtivo

18

##### 1.1.1 O Significado do trabalho na vida e na identidade

23

#### 1.2 Cenário Bancário no Contexto Brasileiro

25

#### 1.3 Aquisições e Fusões

28

#### 1.4 Trabalho Bancário

33

#### 1.5 Comprometimento Organizacional

38

### **2. ESTUDO DE CASO**

**48**

#### 2.1 Introdução

48

#### 2.2 Linha de Tempo (Gráfico Ilustrativo)

##### 2.3 Trajetória do Econômico ao Bradesco (Histórico e Características dos Bancos)

49

###### 2.3.1 O Banco Econômico S/A – A Instituição Financeira Privada mais antiga do País

49

###### 2.3.2 A Intervenção – O Banco Central do Brasil e suas ações

52

###### 2.3.3 A Fusão com o Banco Excel S/A – O Banco Excel Econômico

58

###### 2.3.4 A Compra do Banco Excel Econômico pelo BBV – Banco Espanhol

63

2.3.5 A Venda do BBV – Banco Espanhol para o Bradesco S/A	71
---	----

### **3. ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS**

**74**

3.1 Demarcação do Problema	74
----------------------------	----

3.2 Hipótese	74
--------------	----

3.3 Modelo Geral da Pesquisa	76
------------------------------	----

3.4 Desenvolvimento do Estudo (Participantes, Instrumento e Coleta de Dados)	77
--	----

3.4.1 Participantes	77
---------------------	----

3.4.2 Instrumento	78
-------------------	----

3.4.3 Coleta de Dados	79
-----------------------	----

### **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

**80**

4.1 Comprometimento	81
---------------------	----

4.1.1 Bases do Comprometimento com a Organização	82
--	----

4.2 As Dimensões da Mudança Organizacional: Identificação das Percepções do Impacto das Mudanças (Aquisições e Fusões)	84
--	----

### **5. CONCLUSÕES**

**90**

5.1 “Encontros, Desencontros e Reencontros” NA vida Bancária: Um passeio nas letras da música popular brasileira	94
--	----

## **REFERÊNCIAS**

**96**

## **ANEXOS**

**101**

Anexo A Questionário Aplicado

102

Anexo B Banco Econômico – Histórico

105

Anexo C Bradesco 60 anos Sinônimo de Pioneirismo

108

Anexo D “Encontros Desencontros e Reecontros” Na Vida Bancária: Um Passeio nas Letras da Música Popular Brasileira

109

## RESUMO

O presente estudo buscou analisar os impactos das fusões e aquisições sobre o comprometimento organizacional dos empregados, que vêm participando na trajetória dessas mudanças: focaliza Intervenção do Banco Central do Brasil em agosto de 1995, no Banco Econômico S/A, que passou pela fusão com o Banco Excel S/A - Excel Econômico, pela aquisição do Banco Bilbao Vizcaya, espanhol, até a última aquisição pelo Bradesco. Compara as distintas estratégias de enfrentamento desse fenômeno e, adicionalmente avalia os impactos das constantes mudanças que a empresa enfrentou nos últimos 8 anos. Assim, ao investigar efeitos de aquisições e mudanças sobre o comprometimento organizacional, utilizou-se o modelo tríplice de Meyer; Allen (1991), com suas bases afetiva, normativas e instrumentais. Aplicou-se um questionário aos empregados – entrevista estruturada, com tratamentos estatístico das respostas e a preocupação na análise dos dados em articular as mudanças de um banco para outro com os níveis de comprometimento. Os resultados apontam níveis altos tanto do comprometimento instrumental quanto do afetivo, e reforçam a importância cada vez maior do comprometimento com a carreira (consigo mesmo) no que diz respeito à qualificação, empregabilidade e visão de mercado. A ênfase no comprometimento com a carreira, revelou a dimensão que o trabalho e o emprego assumem na vida das pessoas, reafirmada principalmente a partir do momento em que os “sobreviventes” vão permanecendo no processo. Espera-se que esta pesquisa dentro dos limites previstos, contribua para outras discussões que aprofundem o comprometimento com o trabalho.

**Palavras-chave:** Aquisição-Fusão, Mudanças Organizacionais, Comprometimento com a carreira.

### **ABSTRACT**

This paper aims at analyzing the impacts of mergers and acquisitions on the organizational commitment of the employees, who have participated in the trajectory of these changes. The process began with the Intervention of the Central Bank of Brazil in Banco Econômico S/A in August 1995, and continued with Excel Econômico, Bilbao Vizcaya Bank up to the present times with Bradesco. The paper compares the different strategies for measuring this phenomenon, while evaluating the impact of the constant changes experienced by the company during the last 8 years. Meyer and Allen's (1991) tripartite model of organizational commitment was applied for investigating the effects of acquisitions and changes on the commitment to work, with its affective, regulatory and instrumental bases. A survey was carried out with the employees and the data were statistically handled. The guide line for the data analysis was the connection between banks changes and commitment levels. The results point out high instrumental and affective commitment levels, thus reinforcing the growing importance of the career commitment (for himself/ herself) as far as qualification, employability and market vision are concerned. The emphasis on the career commitment (for himself/ herself) revealed the role that work and employment play on people's life, which can be confirmed by the "survivors" who remained in the process. All though this study is limited we expect it to contribute towards discussions and explanations on the topic of job commitment.

**Key-words:** Merger-Acquisition, Organizational Changes, Career Commitment.

## INTRODUÇÃO

O Projeto deste Estudo nasceu da “experiência vivida” de forma intensa e inesperada durante quatro grandes mudanças que envolveram cinco Organizações Financeiras mediante processos de Intervenção, Aquisição e Fusão, estimulando novas atitudes e a necessidade de uma análise extensa sobre o comprometimento com o trabalho.

A Organização objeto do estudo experimenta, a partir de meados dos anos noventa, quatro profundos processos de mudança, a saber: o primeiro, em agosto de 1995 – Intervenção (duração de 9 meses) do Banco Central do Brasil no Banco Econômico S/A - o segundo em junho de 1996 - aquisição do Banco Econômico S/A pelo Banco Excel, tornando-se Banco Excel Econômico S/A - o terceiro em setembro de 1998 – aquisição do Banco Excel Econômico S/A pelo Banco Espanhol Bilbao Vizcaya, - e o quarto em janeiro de 2003 – aquisição do Banco Bilbao Vizcaya pelo Bradesco S/A.

Nesse processo foi possível testemunhar/participar/experienciar reações distintas de empregados frente a tais mudanças consecutivas, que variavam sempre em torno de duas situações principais: a valorização da “condição de ficante” (permanente/sobrevivente), de ter continuado, de conseguir ainda estar, e de deter informações e experiências; e a sua “condenação”, à eminente perda do emprego, pois a cada nova organização sabia-se que nem todos ficariam.

Aquisição e Fusão tornaram-se uma tendência econômica, principalmente no segmento bancário brasileiro, criadas pela necessidade de uma imposição de marca no mercado.

Normalmente tais processos decorrem de dois fatores principais: soma de aspectos competitivos de duas ou mais empresas ou aquisição de uma que possua atrativos como tempo de mercado, *market share*, estrutura, cultura. Para os empregados, tais mudanças provocaram um recomeçar constante, ao ter que enfrentar a resistência das pessoas e todas as tensões decorrentes das transições culturais.

Entendendo-se cultura organizacional como “o conjunto de fenômenos decorrentes da atuação dos homens, na organização (SOUZA, 1978), três elementos são fundamentais para sua compreensão: a) os preceitos, ou seja as normas, os valores, os regulamentos, as tradições; b) a tecnologia, isto é, o conjunto de instrumentos, modo de agir, tarefas, etc; e c) o caráter ou o conjunto de expressões ativas e afetivas dos indivíduos e dos grupos.

Cada um desses elementos tem sua função própria e a maior ou menor importância que lhes é atribuída no conjunto da organização contribui para diferenciar significativamente cada cultura organizacional.

Em contexto de profunda transformação outro fenômeno ganha importância – o comprometimento do empregado. Segundo Dessler (1996, p.5) “[...]em um mundo de rápidas transformações, a vantagem competitiva não reside em máquinas ou patentes, mas em pessoas capazes de improvisar, inovar e investir em si mesmas para o progresso de suas companhias”. Para que se tornem vantagem competitiva, essas pessoas precisam estar comprometidas com suas organizações, partilhando seus objetivos principais.

O trabalho representa, para os que permaneceram “ficcantes”, a única forma de manutenção do emprego. Paradoxalmente, a mesma modernização que reivindica maior comprometimento do trabalhador com sua organização também propicia vínculos mais frágeis. Para Hirsch (1987, p.23 *apud* DESSLER, 1996, p.8), trabalhadores sensatos

deveriam concentrar-se mormente nas demandas de suas carreiras. Esta sugestão é hoje tida como bastante compatível com orientações que afirmam, que os trabalhadores devem procurar se manter empregáveis e não apenas empregados.

Vive-se um momento de alterações e grandes modificações dos processos de trabalho nos contextos organizacionais, gerando insegurança quanto aos futuros cenários. Qual será o nível de comprometimento das pessoas que trabalham nesse contexto? O ambiente de trabalho moderno – com ênfase nos trabalhos de curto prazo, na execução de projetos e na flexibilidade – permite que as pessoas desenvolvam experiências ou construam uma narrativa coerente para suas vidas?

A observação das diversas reações das pessoas a cada nova mudança (aquisição/fusão) provocou o interesse e a curiosidade de investigar as seguintes questões de forma sistemática:

“O que as fusões e aquisições provocam nos empregados que permanecem quanto à relação do indivíduo com seu trabalho”?

“Como as mudanças através das fusões e aquisições influem na propensão do indivíduo para comprometer-se com cada nova organização”?

Que impactos (sentimentos) as fusões e aquisições despertam nos funcionários que vão se tornando “ficantes”?

Considerando-se o “comprometimento” um conjunto de fenômenos atitudinais e comportamentais que podem explicar a adaptação e persistência do indivíduo na sua relação com os diferentes contextos de trabalho, ou também, o comprometimento como um esquema cognitivo, a pesquisa busca oferecer uma análise dos níveis de comprometimento referentes aos funcionários que estão participando das mudanças há 8

anos, passando pela Intervenção do Banco Central do Brasil, desde o Banco Econômico S/A no Banco Excel Econômico, Banco Bilbao Vizcaya e, atualmente, no Bradesco.

Esses funcionários têm em comum que vêm trabalhando em Banco, ou são oriundos do Banco Econômico S/A ou admitidos ao longo das aquisições e fusões como trocas qualitativas. A cada mudança no trabalho, todos vêm vivenciando exclusão, insegurança e muitas perdas.

O envolvimento dos funcionários com as metas e objetivos da organização é um componente essencial no processo de mudança, a cada nova aquisição & fusão. Portanto, acha-se relevante a compreensão de como os elementos afetivos, instrumentais e normativos influenciam os aspectos psicossociais, bem como a própria vida pessoal, profissional e organizacional.

Desenvolve-se o conjunto de idéias e proposições deste estudo, com seus resultados, nos cinco capítulos que compõem esta dissertação. No primeiro deles, busca-se apresentar uma visão das mudanças no mundo do trabalho e comprometimento, os principais aspectos da chamada “reestruturação produtiva”: globalização, capitalismo, inovações tecnológicas, novas formas de organização e gestão da produção. Este capítulo também aborda alguns impactos da reestruturação sobre o trabalhador – novos perfis profissionais que lhe são requeridos, as novas significações que o trabalho assume na vida desses indivíduos e nos efeitos sociais das tecnologias emergentes. Far-se-á, também, uma descrição do cenário bancário no contexto brasileiro das fusões e aquisições constantes e suas conseqüências no nível de comprometimento dos funcionários em relação ao trabalho, em cada nova organização. Apresenta –se uma análise sobre o trabalho bancário, sua identidade e suas alterações nos últimos anos, enfocando as contribuições científicas acerca do comprometimento no trabalho, e

discutindo algumas significações atribuídas ao termo e principais perspectivas no tratamento deste.

A pergunta é: como ficam as pessoas? As fusões e aquisições podem favorecer a otimização da cadeia empresarial de valor, conferindo maior poder competitivo às organizações. Sua importância estratégica, porém, não se isenta de riscos, que podem refletir-se no engajamento do funcionário face aos diferentes aspectos de seu trabalho.

O segundo capítulo se destina a descrever os Bancos envolvidos: a história, o perfil, as características e a trajetória de mudanças, do Econômico ao Bradesco. O foco concentra-se nas pessoas com seus comportamentos e sentimentos, principalmente considerando aquelas que passaram por todas as mudanças, demonstrando sempre a disposição de fazer um investimento ou sacrifício pessoal para fortalecer/prolongar seu relacionamento com cada novo Banco. Os aspectos políticos, de liderança e econômicos não serão tratados primordialmente, servirão eventualmente para ilustrar os cenários nos processos.

O terceiro capítulo apresenta informações sobre a metodologia desta investigação: problema proposto, objetivos de pesquisa, hipóteses trabalhadas, público alvo consultado, instrumento utilizado para coleta de dados, processos para realização da referida coleta e procedimentos estatísticos para análise de dados.

O quarto capítulo expoe os dados obtidos na pesquisa, analisados à luz da teoria previamente referida, que deu sustentação aos questionários, buscando-se responder, empiricamente, as questões que nortearam o trabalho.

O quinto capítulo compreende as conclusões do estudo, como também a avaliação crítica da sua realização. Ali também se apontam novas possibilidades de percepção do comprometimento, que podem enriquecer futuros estudos sobre o tema.

## 1. MUDANÇAS NO MUNDO DO TRABALHO E COMPROMETIMENTO

Os conflitos e as mudanças são reconhecidamente fatores que causam mais incômodos e incertezas do que tranquilidade e garantias e por isso, na maioria das vezes não são bem aceitos. Dahrendorf (1958) já havia publicado um artigo *Toward a Theory of Social Conflict*, no periódico **The Journal of Conflict Resolution**, apontando algumas questões relacionadas aos motivos que levam a sociedade e as organizações ao processo de mudança de forma quase que permanente. Segundo ele, os postulados de um novo paradigma seriam: a sociedade industrial pode ser entendida como um sistema em mudança contínua; o conflito entre os grupos sociais deve ser visto como um processo social básico; o conflito entre os grupos determina a direção da mudança e o bem-estar social está na dependência do resultado dos.

conflitos entre os grupos.

Este ponto de vista, se entendido como a interpretação de fenômenos psicológicos e sociais, que busca demonstrar a natureza da gênese de um processo de mudança, aponta para um caminho que define a permanente mudança como algo não só existente, mas necessário à perpetuação e ao desenvolvimento do bem estar de grupos e indivíduos. De fato, sob esta visão de Dahrendorf, as mudanças e conflitos, neste “novo paradigma”, apesar de causarem insatisfação nos indivíduos pela sensação de desestabilização, são responsáveis não só por efetivo ganhos sociais, mas também pelo desenvolvimento da sociedade neste século.

Assim, tanto sob o enfoque do desenvolvimento econômico – aumento de produtividade e acumulação - como sob o enfoque do desenvolvimento social, as

mudanças permitem rearranjos sociais que aceleram e definem os avanços nas diversas áreas do conhecimento, afetando diretamente as organizações e os indivíduos.

Considerando as diversas abordagens, tanto os valores como os padrões de trabalho são alterados, e a relação entre o indivíduo e a organização sofre um profundo processo de reajustamento. Uma significativa mudança nesta relação afeta o nível de comprometimento do indivíduo com a empresa, pois novos valores são construídos e novos padrões de trabalho surgem.

De modo geral, o que se nota nas mudanças que vêm acontecendo na vida dos trabalhadores e nas organizações, tanto na base tecnológica, quanto na gestão, no perfil dos indivíduos e nos processos organizacionais, via de regra tornaram o trabalho e os assuntos organizacionais mais complexos e dinâmicos, implicando num esforço maior de aprendizagem tanto pelas empresas quanto pelos indivíduos.

Apesar de se afirmar que a classe trabalhadora é um diferencial competitivo, vê-se que os resultados das avaliações sobre a reestruturação produtiva no Brasil - e em especial no Sistema Financeiro nos últimos anos, - tendem a revelar que os mais aparentes efeitos referem-se à classe trabalhadora, manifestados na redução dos postos de trabalho, na subcontratação, no rebaixamento salarial e perda de benefícios. Esses acontecimentos se explicam pelos desafios de competitividade trazidos pelo processo de globalização, obrigando as empresas a um árduo processo de adaptação aos novos padrões de qualidade e competitividade.

Assim, confirma-se que o momento atual é rico em questões polêmicas e complexas que envolvem o mundo do trabalho, deixando um vasto campo para investigações, pois ainda se está longe de se esgotarem os questionamentos sobre este tema.

## 1.1 REESTRUTURAÇÃO NO MUNDO PRODUTIVO

Nas discussões sobre o mundo do trabalho, vê-se a utilização freqüente das palavras “transformação” e “reestruturação”.

De acordo com Druck (1996), a reestruturação produtiva, de modo semelhante à globalização, constitui um movimento de caráter estrutural que ocorre no plano da produção e do trabalho, realizando transformações substanciais e indispensáveis nesta nova fase histórica do capitalismo. Transformações cujas reações mais visíveis e importantes são a ampliação do desemprego aberto, a redução dos postos de trabalho e as mudanças nos requisitos de qualificação dos trabalhadores.

A chamada reestruturação produtiva se configura por ação de certas tendências observadas nas principais economias do mundo. O complexo eletrônico assume crescente relevância como base de automação, tornando os processos de produção cada vez mais eficazes, em termos de programação, flexibilidade, controle e características dos produtos. Surgem fluxos de trabalho progressivamente mais contínuos, dos quais também participam fornecedores e usuários – além de um conjunto de trabalhadores mais qualificados e polivalentes, que tendem a deter maior poder de decisão e interagir mais estritamente com seus superiores hierárquicos (COUTINHO, 1992).

No Brasil, a entrada das novas tecnologias micro eletrônicas e das novas formas de organização do trabalho é relativamente recente, tendo-se intensificado no final da década de 80. Essas mudanças vêm atender a dois objetivos fundamentais: tornar as empresas mais aptas a concorrerem no mercado e a aumentarem o controle sobre a produção e os trabalhadores.

Arquiteturas e estratégias organizacionais se alteram na busca de maior flexibilidade e competitividade. Reduz-se o porte da organização, cultivam-se a cooperação e a sinergia internas, adotam-se redes corporativas, treina-se a força de trabalho, eliminam-se custos, busca-se qualidade de processos e produtos. Criam-se “alianças tecnológicas” com outras empresas e instituições para fazer face aos atuais padrões de competição – um mercado cuja competitividade se mostra cada vez mais sistêmica e resultante do investimento em inovações (COUTINHO, 1992).

Esse caráter sistêmico da concorrência está relacionado à globalização, uma evolução da internacionalização do capital, ora caracterizada pela maior interdependência entre países. A globalização possibilita a expansão mundial das atividades, descentralização e flexibilização da produção; o capital circula sem ideologias, reproduzindo-se ao redor do globo; o capitalismo se estabelece “como modo de produção e processo civilizatório” (IANNI, 1996).

Os trabalhadores podem desfrutar dos benefícios da globalização ao ter acesso a novos produtos (inclusive com preços módicos), outras tecnologias e culturas, ou como cidadãos, quando vêem questões sociais e ambientais sendo mundialmente debatidas. Cogita-se até mesmo a elevação de rendas *per capita* mundiais em função da globalização. Entretanto, pode-se perceber, da mesma forma, que os capitalistas são os grandes beneficiários do capital “sem fronteiras” e “sem ideologias”. A globalização redivide o trabalho internacionalmente. Amplia-se, no nível mundial, o contingente humano disponível à produção. Tal fato pode incrementar lucros capitalistas ao reduzir custos com a força de trabalho, independente da nacionalidade desta. Como sinalizam Ide e Cordell (1993, p.60), “O grande compromisso das firmas internacionais não

parece ser com as nações que as criaram, mas com os acionistas, que podem viver em qualquer lugar da aldeia global, sendo irrelevante onde são obtidos os lucros”.

É importante perceber que o fenômeno da globalização não significa que o mundo se torne homogêneo, tanto na esfera política, quanto econômica e cultural. Vê-se que mesmo os defensores desse processo já reconhecem publicamente o caráter de desigualdade de seu alcance, bem como a irregularidade de suas conseqüências.

Esse é o pensamento de Ianni (1997, p.32) quando assume que a [...globalização rima com integração e homogeneização, como também com diferenciação e fragmentação...]. Este movimento na sociedade mundial gera relações, processos e estruturas de dominação e apropriação, integração e antagonismo, soberania e hegemonia. O autor assume, na verdade, que se trata de uma configuração histórica problemática, atravessada pelo desenvolvimento desigual, combinado e contraditório, no qual as mesmas forças e relações que promovem a integração suscitam o antagonismo, uma vez que se deparam sempre com diversidades, alteridades, desigualdades, tensões e contradições.

Vale observar que o contexto de crises financeira, social e de mercado, em que se dá o processo de reestruturação produtiva, coloca as empresas diante de novas necessidades de integração e flexibilização. Integração, para responder com maior produtividade aos desafios impostos pelo acirramento da concorrência e os entraves sociais que são colocados nas formas tradicionais de organização da produção e do trabalho; flexibilidade, como forma de fazer frente a um ambiente marcado por alta imprevisibilidade e instabilidade, especialmente ao mercado. (SALERNO, 1994).

Para Sennett (1999, p.52), o sentido da palavra flexibilidade derivou-se originariamente da simples observação de que, embora a árvore se dobrasse ao vento,

seus galhos sempre voltavam à posição normal. “Flexibilidade” ilustra a capacidade da árvore, de ceder e recuperar-se o teste de restauração de sua forma. Em termos ideais, o comportamento humano flexível deve ter a mesma força tênsil: ser adaptável às circunstâncias variáveis, mas não quebrado por elas. A sociedade hoje busca meios de destruir os males da rotina com a criação de instituições mais flexíveis. As práticas de flexibilidade, porém, concentram-se mais nas forças que dobram as pessoas.

Na verdade, a flexibilização envolve todo um arranjo interno e externo da classe trabalhadora, em todos os âmbitos: nacional, regional e mundial. Seus padrões de sociabilidade, vida cultural e consciência, assim como as condições de organização, mobilização e reivindicação são simultaneamente modificados.

Na opinião de Drucker (1993), a flexibilização do trabalho, nas suas mais variadas formas, destaca-se como um dos principais objetivos da reestruturação produtiva, enquanto base de sustentação e ajuste às novas exigências do mercado. É exatamente aí que assume centralidade a busca por hegemonia dentro da empresa, no sentido de conquistar a adesão dos trabalhadores e de seus sindicatos aos seus planos, projetos, objetivos, políticas e metas.

Essas transformações trazem novos requisitos para a força de trabalho, assim como, a possibilidade de alocá-la em diferentes pontos contribuem para a proliferação de segmentos sociais, cujas características não permitem o enquadramento na noção de classe socioeconômica.

É certo, que a citada reestruturação produtiva tem criado e exigido um novo trabalhador “desterritorializado”, apto a lidar com a inconstância, com o imprevisível, usuário de tecnologias mutantes, disposto à aprendizagem e multifuncional.

A multifuncionalidade torna-se hoje necessária para que organizações possam atuar com quadros funcionais enxutos. Ao mesmo tempo, oferece ao funcionário a possibilidade de voltar a utilizar mais suas habilidades e seu poder de decisão na execução do próprio trabalho. Por oferecer desafios variados, a multifuncionalidade pode igualmente compensar as remotas perspectivas de ascensão hierárquica e de construção de uma carreira dentro de uma mesma organização, considerando as estruturas mínimas desta.

Essa possibilidade traz para o funcionário multifuncional um encargo, pois atuando em distintas frentes ele necessita de condicionamentos comportamentais constantes. Paralelamente, ele se confronta com distintas áreas das quais não tem conhecimento suficientemente. Nele, acumulam-se “zonas de ignorância” – responsáveis pelo aumento de tensão nervosa, medo e riscos de descompensação psicológica (DEJOURS, 1992). Percebido este desconforto, atesta-se o domínio restrito do indivíduo sobre a produção, fato que fragiliza e diminui o seu poder de barganha junto à empresa (LEITE, 1994a).

A polivalência pode provocar no funcionário um sentimento de estar sendo explorado pela organização, sobretudo quando sua carreira está consolidada. O orgulho profissional pode ser então abalado ante a necessidade de realizar tarefas nem sempre compatíveis com sua qualificação, e nem sempre devidamente remuneradas pela empresa (LEITE, 1994a).

Os avanços da microeletrônica, com a simplificação de máquinas e equipamentos, favorecem em especial a polivalência. A automação ampliou a oportunidade de realização de tarefas distintas pelo mesmo funcionário. Aqueles que se sujeitam às inovações tecnológicas, são de alguma forma penalizados. O trabalho passa

a ser questionado, pelos empregados que consideram os avanços como impactos na sua vida.

Leite (1994a) identificou algumas reações de trabalhadores frente às modernas tecnologias: desejo de conhecê-las para melhor responder ao mercado de trabalho; receio do novo; resistência; sentimento de insignificância diante da valorização da máquina pela organização; perda de identificação com o resultado final do trabalho, quase totalmente realizado por equipamentos computadorizados; desconforto mental gerado pelas novas demandas de controle visual, (apesar das boas condições físicas de trabalho) atenção e análise do processo produtivo.

Diante das novas características tecnológicas, a organização passa a necessitar de uma maior cumplicidade da sua força de trabalho, que precisa se apresentar mais colaboradora e comprometida com sua produção. Por conta disso, as empresas se inclinam a melhor observar suas políticas de remuneração, carreira e envolvimento de seus recursos humanos (CARVALHO, 1987 *apud* LEITE, 1994a).

### **1.1.1 O SIGNIFICADO DO TRABALHO NA VIDA E NA IDENTIDADE**

Enquanto atividade fundamentalmente humana, o trabalho assume um significado importante para o indivíduo, historicamente se constituindo em um elemento definidor e estruturante das suas relações na natureza e com os outros homens. Com as experiências da vida ativa se formam a identidade e personalidade de cada um, os indivíduos assimilam a sua existência, e lhe dão significado, constroem suas percepções e seus conhecimentos a respeito do mundo.

Segundo Tezanos (1993), tradicionalmente o trabalho atende a três diferentes necessidades humanas: a vital, relacionada à garantia da sobrevivência; a social, relacionada à integração, participação e cooperação grupais; e a criativa, vinculada ao ato de realizar algo. Com o uso de tecnologias avançadas tem se modificado o modo de realizar o trabalho, permitindo que a ele não se sobreponham os volumes de trabalho atividade e trabalho resultado: produtos são cada vez mais obtidos com menos desgaste físico, com menos intervenção humana e menos interação social direta. Assim, a satisfação plena das necessidades pelo trabalho parece não estar obtendo o êxito referido anteriormente.

Gorz (1993) sinaliza o declínio da importância do trabalho, carreira ou profissão na vida do homem contemporâneo. Tal declínio reflete as alterações nos processos produtivos que destituíram o trabalhador do poder de transformação da matéria por meio de suas habilidades físicas e mentais. O produto do trabalho já não mais representa uma fonte provável de identificação, de dignidade profissional, de orgulho, de singularidade cultural e de poder na sociedade.

Atualmente, os profissionais convivem com tecnologias que necessitam de um saber menos específico, mas que se transformam rapidamente, exigindo deles maior capacidade de adaptação. Ao mesmo tempo que existe empecilho à identificação com seu próprio trabalho, os trabalhadores se defrontam com o novo desafio do mundo atual produtivo: a defesa da sua empregabilidade. Uma vez que não desfrutam mais da estabilidade no emprego, o mercado “intima” os seus profissionais à qualificação e à atualização contínuas – para que ampliem a possibilidade de se manterem empregados. Em determinadas situações, as organizações assumem os esforços de qualificação, mas, na verdade, no discurso mercadológico sobre empregabilidade, parece prevalecer a idéia de que o trabalhador é o principal responsável por esses esforços. Nem sempre tal

responsabilidade pode ser assumida pelo trabalhador, sobretudo quando levados em conta os custos da qualificação profissional.

A formação contínua para se manter empregável pode significar a lembrança constante do fantasma do desemprego para quem trabalha. Conseqüentemente, em virtude da natureza transitória dos vínculos de trabalho, o trabalhador passa a enfrentar um grande desafio: lidar com relações de trabalho potencialmente ou realmente efêmeras e inseguras, redesenhar constantemente sua identidade, desenvolver “habilidade flexíveis”, ao mesmo tempo ficar alinhado com sua atividade, profissão, carreira e organização – para garantir o trabalho e a identidade corporativa.

Esse desafio começa a levar profissionais a conduzirem suas trajetórias ocupacionais e profissões como fontes principais para balizar sua identidade individual. Ao admitir-se essa situação, deve-se reconsiderar os tradicionais conceitos de carreira e profissão, especialmente para que estes possam ser vistos desassociados do vínculo empregatício formal e duradouro.

Bastos (1998), mostra que profissões e carreira também se reformulam e agregam valores sociais, refletindo tempos vigentes. Na atualidade, “a noção de carreira tem sofrido forte alteração nos novos contextos de trabalho, voltando-se para enfatizar o papel do próprio indivíduo na construção de sua carreira, não necessariamente (e até desejavelmente) no interior da mesma organização”. (BASTOS, 1998, p.10).

Tendo registrado o papel relevante do empregado na sua organização, em seguida se considerará o contexto em que seu trabalho se desenvolve, neste caso, o âmbito bancário, objeto de estudo desta dissertação.

## **1.2 CENÁRIO BANCÁRIO NO CONTEXTO BRASILEIRO**

O sistema financeiro brasileiro passou por um profundo ajuste estrutural nos últimos 12 anos. Entre os vários motivos desse processo destacam-se a globalização do sistema financeiro internacional, o acirramento da concorrência internacional e nacional, as mudanças institucionais, os planos econômicos – particularmente o Cruzado e o Real e não menos importante, a redução do patamar da inflação.

Na retrospectiva histórica, a segunda metade da década de 80 foi considerada chave no processo de reestruturação dentro do mercado financeiro. Houve a edição do Plano Cruzado, primeira experiência heterodoxa de ajuste da economia brasileira, derrubando a inflação mensal de índices próximos a 25% para cerca de 1,00% em apenas um mês, despertando, principalmente nas grandes instituições privadas de varejo, a necessidade de preparar-se para sobreviver num ambiente econômico sem inflação.

Aceleraram-se assim mudanças institucionais nos bancos: a institucionalização da figura do banco múltiplo e o fim da exigência da carta patente para se abrir uma instituição financeira.

Os bancos intensificaram o ajuste a partir de 1994, com a edição do Plano Real. Em estudo recente do Ministério da Fazenda vê-se que, dos 271 bancos existentes no Brasil, desde o início dos planos de estabilização, 68 já passaram por algum processo de ajuste, envolvendo: transferência de controle acionário, intervenção ou liquidação por parte do Banco Central ou, incorporação por outra instituição (Fusão e Aquisição).

Com a adoção de processos de automação, de programas de produtividade, terceirização dos serviços e mudanças estruturais, o Sistema Bancário Nacional eliminou cerca de 40% dos postos de trabalho nos últimos anos (redução de 812 mil bancários em janeiro de 1989 para 497 mil em dezembro de 1996).

O processo de globalização na economia mundial tem como uma de suas principais características a internacionalização do sistema financeiro. Estimativas do Fundo Monetário Internacional (FMI) apontam para a existência de aproximadamente US\$ 30 trilhões girando no sistema financeiro internacional, em busca de oportunidade de realização de novos lucros. As decisões são tomadas em tempos cada vez menores e a informação é a variável determinante. Os bancos são a ponta de lança desse processo, arquivando, catalogando e processando informações, de modo a identificar as melhores possibilidades de investimento para seus clientes. Para tanto, é fundamental não só o acesso à informação como também a capacidade de interpretá-la, visando a satisfazer as necessidades dos clientes. O bancário tradicional que tinha como principal meio de trabalho a moeda, começa a ceder espaço para um novo profissional, que tem na informação sua principal ferramenta de trabalho. Por exemplo, quando um cliente entra no banco para fazer um investimento, ele procura um consultor que lhe dê suporte para a tomada de decisão relativa ao produto que melhor se enquadre à sua realidade e que possibilite o maior retorno de seu investimento.

Uma outra variável-chave no processo de globalização do sistema financeiro é a tecnologia, que permite a multiplicação dos produtos oferecidos aos clientes, a racionalização do processo de trabalho e a rapidez na tomada de decisão.

Às vezes a tecnologia é o próprio produto que o banco vende. A concorrência entre os bancos concentra-se cada vez mais na informação e tecnologia, a base para

definir novos produtos a serem oferecidos. Entre as mudanças internas recentes que ocorreram nos bancos, destacam-se a segmentação da clientela e diversificação de produtos, a incorporação de novos produtos e de novas tecnologias, com ênfase no auto-atendimento e modificações nas formas de gestão de mão-de-obra. Assim, a Segmentação da Clientela obedece: ao pequeno correntista - a estratégia é privilegiar o auto-atendimento deste segmento, - e ao correntista de médio/grande porte, para um atendimento mais qualificado e assessoramento na tomada de decisões.

Têm-se também alterações no leque de produtos oferecidos, com ênfase em: emissão e gestão de cartão de crédito; seguros; planos de capitalização; gestão de fundos e patrimônio; prestação de serviços sofisticados, principalmente na área internacional.

Essas mudanças ocorridas na relação com os clientes e no leque de produtos oferecidos impactam no aumento da importância de acesso a informações econômico financeiras e políticas, fundamentais no auxílio da tomada de decisões. Captar, armazenar e interpretar informações passam a fazer parte da realidade do trabalho bancário em todos os níveis da categoria.

O banco do futuro vai explorar todos os canais alternativos, guichês de auto-atendimento, telefone e *web* – para que os clientes façam desde transações mais simples como pagamento de contas, consultas a saldos e transferências eletrônicas, até investimentos mais populares. Esta movimentação nos bancos leva ao conceito de *customer connection*, ou seja, o cliente conectado a uma transação de compra, venda, atendimento ou ajuda. O grande desafio dos bancos é, de fato, estar inseridos neste contexto de comércio eletrônico para não perder mercado. Aos bancos caberá uma

atividade mais nobre, porém, desafiadora: aumentar a carteira de clientes e oferecer os produtos e serviços certos para manter os clientes fieis.

Com a chegada dos bancos estrangeiros, as operações de fusões e aquisições e as privatizações vão mudando o cenário financeiro, fazendo com que os bancos disputem por novos investidores. Dessa forma, o tópico de fusão e aquisição será aqui abordado quanto a seus aspectos conceituais, suas características, e os impactos que aquelas provocam nos indivíduos.

### **1.3 AQUISIÇÕES E FUSÕES**

Observando-se e acompanhando-se o mercado global, percebe-se que a chamada “reestruturação produtiva” tem-se apresentado sob várias formas: fusões, aquisições, *joint ventures* (acontece quando duas ou mais empresas se reúnem para criar uma nova, formalmente separada das demais com governança, força de trabalho, procedimentos e cultura própria), concentrações, descentralizações, parcerias e alianças estratégicas. Um fenômeno notável dos últimos anos, o crescimento das operações de fusão e aquisição, tem causado profundas mudanças, alterando os padrões de gestão, produção e emprego no mundo todo. O fenômeno tende a continuar, pois em todos os setores econômicos, o processo de fusões e incorporações é motivado pela lógica competitiva, que pressupõe saltos tecnológicos e busca de novos mercados.

As empresas envolvidas nos processos de fusões, por motivos de sobrevivência, costumam pensar excessivamente na negociação financeira, esquecendo-se das pessoas. As experiências comprovam que os problemas relativos à gestão dos recursos humanos

são fatores - chaves para o sucesso dos processos de reestruturação. Três fatores foram avaliados como atividades críticas no plano de integração: retenção de talentos, integração de culturas e comunicação.

Os processos que conseguem passar segurança às diferentes lideranças das organizações envolvidas são os mais bem sucedidos, garantindo uma transição rápida e menos sofrida. Não se pode esquecer dos problemas e divergências causados pelas diferenças culturais entre as empresas envolvidas. O maior desafio continua sendo envolver os funcionários na cultura da mudança, conscientizando-os da responsabilidade de cada um nesse momento tão decisivo da vida da organização.

No Brasil, o tema Fusão e Aquisição ganhou importância no início da década de 90, quando o número de operações começou a aumentar em decorrência da redução das barreiras de entrada ao capital estrangeiro e da inserção do país no mercado global. Estudo da KPMG (empresa de consultoria) revela que, entre 1994 e 2001, ocorreram 2.440 transações de fusões e aquisições, entre as quais 1.448 tiveram investimento de capital estrangeiro. Os movimentos de fusões e aquisições ainda não terminaram, apesar dos questionamentos sobre as atividades do país a curto prazo. Segundo Rossetti (2001), este ritmo deve ser acelerado, em virtude de fatores como intensificação de privatizações, confirmação da estabilidade momentânea e a retomada do crescimento econômico com bases sustentáveis.

Os diferentes tipos de combinação estratégica tais como: alianças, parceria, *joint venture*, fusões e aquisições passam por formatos de relacionamento que exigem investimentos em vários níveis, e causam fortes impactos, sobre tudo nas pessoas. O impacto dessas formas diferentes de operações na gestão de pessoas apresenta características diversas e desafios singulares.

Nas fusões, o grau de prevalência das características de uma empresa sobre outra só será visto com o aparecimento da nova empresa. Como ressaltam Evans e Barsoux (2002), a fusão entre iguais é rara; depois que os negócios são fechados, a maioria das ditas fusões, na prática, tornam-se aquisições.

A designação da operação como fusão atende principalmente a interesses do mercado e à conveniência dos adquiridos, reduzindo o caráter depreciativo contido na idéia de venda. Neste ponto, o impacto sobre a gestão das pessoas depende do jogo de poder entre as empresas envolvidas e da estratégia de integração adotada, que influenciará de forma definitiva no novo perfil da empresa.

Nas aquisições, é comum haver diferença entre a fusão da *top management* (diretoria executiva) e os demais níveis hierárquicos na operação de aquisição e na dinâmica da integração. Dependendo da posição ocupada pelas pessoas, as operações, tanto do ponto de vista da gestão quanto do negócio, podem ser considerados amigáveis ou hostis. Hostis são aquelas em que a empresa comprada não tem *performance* suficiente para sobreviver, sendo feita a aquisição mesmo contra a vontade da direção.

Segundo Barros (2003, p.20), na maioria das vezes, a *top management* percebe a operação como amigável do ponto de vista da gestão e entende que o processo de integração se completa de forma natural, sem dor ou sofrimento. As pessoas que ocupam outros espaços/ posições na empresa não vêem a operação como amigável e avaliam o processo como lento, trazendo inquietações e sofrimentos para os empregados. Para elas, a existência de perdedores e ganhadores não é apenas analogia; é uma questão real. O sofrimento e a dor são decorrentes de uma combinação de fatores que, uma vez reconhecidos, requerem intervenção delicada. As alternativas de gestão das pessoas variam, conforme as estratégias de integração adotadas.

Na literatura de Fusões e Aquisições, existem duas lógicas para a compra de empresas: uma ligada à maximização de valor da empresa e outra às fortes motivações do corpo diretivo. Segundo Cartwright e Cooper (1999), as duas estão muito relacionadas, porque, do ponto de vista ideal, as razões do corpo diretivo devem, ou pelo menos deveriam ter como última consequência o aumento do valor da empresa.

A maximização do valor ocorre quando o principal motivo é aumentar o valor para o acionista, imprimindo sinergia por meio de economia de escala ou transferência de conhecimento. As motivações do corpo diretivo estão apoiadas na lógica de mercado, no aumento de *market share*, prestígio da direção e redução do nível de incerteza. Rourke (1992) e Evans, Pucik e Barsoux (2002) identificam outros motivos para aquisições de empresas. Para o primeiro, as razões de aquisições estão ligadas à necessidade de diversificação pura, à melhoria de posição no mercado, à aquisição de tecnologia e ao aproveitamento de situações de reestruturação, quando a empresa tem problema de *performance*. E para os segundos, estão ligadas a domínio de mercado para ganhar economia de escala e controle sobre canais de distribuição, expansão geográfica, aquisição e ou alavancagem de competências, aquisição de recursos, ajuste ao mercado competidor e desejo irracional de executivos.

Todas as razões podem ser incluídas nas lógicas citadas anteriormente e, segundo Sterger (1999), podem ser reunidas em dois grupos: tradicional, quando os objetivos da aquisição estiverem relacionados à consolidação e expansão de mercado, e transformacional, quando se referem ao desenvolvimento de novo portfólio, novo modelo de negócio ou mudança radical de patamar. Para ele, as aquisições consideradas transformacionais são muito mais complexas, exigindo maior atenção, no que diz respeito à gestão das pessoas.

Segundo pesquisa, realizada no mercado, a maioria das aquisições no Brasil (59%) foi motivada por razões vinculadas as mercado, como aumento de participação, aquisição de marcas e penetração em novos mercados.

Os fatores determinantes da aquisição influenciam todas as etapas do processo, sobretudo na escolha da estratégia de integração da empresa adquirida. Planejar e integrar a empresa adquirida significa, também, desenhar os passos a serem dados para lidar com a síndrome vivida pelas pessoas durante as diferentes fases da intervenção na empresa.

É impressionante a variação das reações das pessoas que estão envolvidas nas mudanças e nos processos de Fusão e Aquisição. A mudança organizacional determina reações individuais que podem ser comparadas à vivência da perda de um ente próximo muito querido, em analogia às quatro fases descritas por Bowlby sobre as reações psicológicas do indivíduo à perda.

Na primeira fase – “torpor ou aturdimento” – a pessoa parece não compreender exatamente os impactos do que aconteceu, sendo, às vezes, interrompida por acessos de raiva. Normalmente culpa o outro pelo abandono que sente e nega os impactos da vida futura. A segunda caracteriza-se pela saudade. A tendência é enxergar o lado positivo da empresa “perdida”. Tudo no passado era melhor. A fase seguinte é simbolizada pelo desespero e desorganização interna. A dor parece ser eterna. Fica mais claro e muito evidente o sentimento de “nós” e “eles”. A última é de reorganização, de recolocar as coisas no seu devido lugar. As pessoas conseguem enxergar os desafios e oportunidades que o novo momento impõe, mesmo que carregadas de saudade.

Fusões e aquisições se acham longe de percepções consensuais por parte das organizações e funcionários que vão participando desses processos. Consideradas as

perspectivas divergentes, as distinções entre os funcionários que vão permanecendo, e as novas organizações, bem como seus desdobramentos quanto as relações humanas e os sentimentos das pessoas envolvidas, aparecem algumas questões: - Que efeitos as condições dos processos de aquisições e fusões exercem no comprometimento do funcionário com distintos aspectos do seu trabalho? - Como tais condições interferem na intensidade e na natureza do vínculo desses funcionários? - Como os funcionários que vão permanecendo “os ficantes” podem se comprometer com cada nova organização, se comprometimento pressupõe certa reciprocidade, e a todo momento são surpreendidos com novos processos de aquisição e fusão? A esses as organizações, no caso do presente estudo os bancos, deverão dar atenção especial, caso queiram aproveitar em favor da própria vantagem competitiva as pessoas com tal experiência.

#### **1.4 TRABALHO BANCÁRIO**

Nossa cultura atribui ao trabalho um papel central, que contribui desde cedo à formação para o mundo do trabalho e, mais ainda, para o exercício de uma atividade profissional formal, com garantias trabalhistas e legais. Dessa forma, o emprego – ou o trabalho remunerado – constitui um forte indicador do sucesso ou fracasso de um indivíduo ao longo da sua vida, já que tem um peso forte na construção das suas identidades. O exercício de uma profissão estabelece um elo muito forte com o indivíduo, podendo vir a confundir-se com ele próprio em outras palavras a identidade profissional torna-se central na identidade pessoal ou individual. É comum as pessoas se apresentarem por suas profissões: “Eu sou bancário”, “Eu sou arquiteto”, etc. Nesse sentido, Santos (2000) chama atenção para a diferença existente entre a identidade

social e a individual. O conjunto de papéis assumidos pelos sujeitos nos diversos sistemas construir-se-iam na identidade social, enquanto que a identidade individual “[...] é a consciência de si, a soma da integração cognitiva, pelo individuo de elementos de informação que lhes são fornecidos nas relações com os seus diferentes grupos de pertença” (SANTOS, 2000, p.239).

Os bancários estão submetidos a uma “cultura organizacional” que se entende como normas prescritas, tácitas e valores. Observam-se diferentes formas de produção de sentido dos trabalhadores submetidos a esta cultura e diferentes construções das identidades profissionais a partir do que vivem em comum. Distinguem-se vocação, profissão, emprego e trabalho. Os dois últimos termos guardam uma diferença significativa: trabalho e emprego – como aponta Hartley (1980, *apud* SANTOS, 2000, p.16) “O emprego supõe recompensa financeira, contrato de trabalho e relação de troca. O trabalho pode ser efetuado no interior ou exterior da relação de emprego”. Em suma, qualquer atividade de transformação da natureza, seja remunerada ou não, é considerada um trabalho.

Emprego e Profissão: essa distinção se verifica ao longo da história dos Bancos e de suas diferentes conjunturas socioeconômicas. Os bancários, em sua maioria, têm uma relação instrumental com o Banco. O Banco é um meio para se chegar a determinados fins (uma profissão, estabilidade econômica, mobilidade social, etc.). Ouve-se constantemente entre bancários a seguinte frase: “Ser bancário não é vocação, é profissão” mas, em alguns deles percebe-se também que o emprego no Banco é um fim em si mesmo, um projeto de vida.

Os próprios bancários contam histórias sobre o que paira no imaginário dessas organizações: o temor pelo adoecimento mental, pelo cansaço da jornada extenuante

causada, entre muitas coisas, pela ausência de pessoal, expectativa de acidentes, perdas de comissão, medo de assalto e rotina de trabalho.

As questões acima são traduzidas em tom de brincadeira, (leitura de um sintoma das organizações bancárias), que não deixa de ser uma forma de enfrentar essa situação de trabalho, no mínimo desconfortável. Os bancários não constituem um grupo homogêneo – eles geram formas diferenciadas de lidar com a organização, as quais variam em função do cargo que ocupam dentro da empresa, englobando todas as representações destes cargos, e em função de suas histórias pessoais.

As mudanças em andamento na categoria bancária, fruto das reestruturações nos bancos, têm alterado substancialmente o perfil dos bancários. Maior qualificação, maior poder de decisão, polivalência e iniciativa são algumas das características exigidas do bancário nos dias de hoje. O processo de ajustes nos bancos tem sido desgastante para a categoria. A demissão em massa dos trabalhadores, a intensificação do processo de trabalho, a flexibilização da jornada e do salário marcam essas mudanças. A perspectiva é que este processo se intensifique, exigindo o aprimoramento constante dos bancários.

Diante das novas necessidades com as quais o bancário se depara, deve-se acompanhar as questões básicas que asseguram ou não o comprometimento desta classe: - Suas necessidades básicas estão sendo satisfeitas? - O reconhecimento, os desafios e as boas perspectivas estão presentes nestes bancos? - Em caso afirmativo, é possível obter o engajamento capaz de transformar e alavancar mudanças de valor nas respectivas organizações? - As operações de fusão e aquisição e suas ocorrências têm prejudicado a cumplicidade, a lealdade e a divisão de objetivos entre o indivíduo e a organização. A todo momento, a possibilidade de mudanças, reformulações dos processos por conta de novos donos, a racionalização da hierarquia e o discurso

empresarial da empregabilidade, enfraquecem os vínculos, sendo o empregado responsável por sua própria carreira.

Para Hirsch (1987, p.23 *apud* DESSLER, 1996, p.8) “A mensagem resultante de diretores executivos é que se a empresa estiver livre para demitir seus gerentes e fizer o *downsizing* ao seu bel-prazer, não poderá esperar os mesmos níveis de comprometimento, envolvimento e interesse de seus funcionários”. Para o empregado, resta um conselho “fazer o melhor que puder para si mesmo a curto prazo e não se preocupar a longo prazo, pois as chances são de que ele não esteja mais lá”. Segundo Hirsch, os trabalhadores deveriam concentrar-se nas suas carreiras e continuamente ajustar suas trajetórias às transformações em curso.

Admite-se que o estudo da carreira como foco de comprometimento nem sempre se esgota na investigação do vínculo profissional. Os comprometimentos com a carreira e a profissão podem diferir, por ser o conceito desta comparativamente mais restrito: “profissionalismo é um conceito que não se aplica a todos os trabalhadores, embora muitos deles apresentem graus de comprometimento com sua ocupação” (BASTOS, 1994a, p.60, 1997a, p.30). E mesmo aqueles que são iniciados numa profissão já não têm, em tempos de reformulação ocupacional e oportunidades escassas, garantias do exercício profissional. Assim, definida a carreira como trajetória ocupacional que independe da profissionalização, o comprometimento com a mesma pode “transcender o compromisso com o conjunto específico de tarefas de um posto de trabalho e envolver diversos trabalhos em uma perspectiva de mais longo prazo” (BASTOS, 1995, p.53).

No início dos estudos sobre o comprometimento com a carreira, em 1971, Hull demarca a existência desse foco de comprometimento, independentemente do comprometimento exibido frente ao trabalho ou à organização. Para o autor,

comprometimento com a carreira se define como “a força da motivação do indivíduo em trabalhar em uma carreira por ele escolhida” (HULL, 1971, p.59 *apud* BASTOS, 1994a, p.62). Posteriormente, Greenhaus (1971,1973) publica uma escala para avaliação da “saliência da carreira” para o indivíduo. Tal escala se destinava a investigar comportamentos de escolha profissional, atitudes relativas ao trabalho, níveis de planejamento e de preeminência da vocação, bem como a importância do trabalho na vida do sujeito (*apud* BASTOS, 1994a). Paralelamente, destacam-se os estudos de Thornton (1970), Aranya e Jacobson (1975). Estes pesquisadores avaliaram a intensidade do desejo do indivíduo de permanecer na sua ocupação, mesmo levando em conta os eventuais incentivos para abandoná-la: remuneração, oportunidades de ascensão profissional e outros (BASTOS, 1995).

Segundo Bastos (1995,1997a), os estudos científicos apontam o processo de escolha da profissão como um significativo antecedente do grau de comprometimento com a carreira, principalmente nos primeiros estágios desta (LONDON, 1983; ARNOLD, 1990; AYEE; TAN, 1992).

Ainda, Bastos (1998) também ratificou a difundida crença de que certas transformações organizacionais, principalmente as que reconfiguram o porte da empresa e o seu quadro funcional, debilitam o comprometimento de trabalhadores que permanecem na organização. O autor, porém adverte “[...] que esse não é um processo homogêneo e que varia conforme o foco de comprometimento, e tem diferentes intensidades entre as organizações” (BASTOS, 1998, p.22).

## **1.5 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

O comprometimento do homem com organizações e instituições tem sido alvo de muitos estudos, sobretudo a partir do final dos anos setenta. Vêm-se hoje, líderes, gestores e consultores organizacionais buscando incansavelmente descobrir práticas que aumentem a fidelidade do trabalhador à sua organização e que façam coincidir os objetivos de ambos - selecionar e manter indivíduos competentes, dedicados, engajados e, principalmente, envolvidos com os problemas da organização não é só uma grande preocupação, mas sim um desafio.

É importante definir, no entanto, o significado do termo comprometimento. Bastos (1994a) estabelece diferentes significações de comprometimento – inclusive aquelas referentes ao senso comum. Segundo o autor, origina-se na língua inglesa o termo mais comumente utilizado pela literatura técnica internacional relativa ao tema. Trata-se da expressão *commitment*, derivada do verbo *to commit*, oriundo da palavra latina *commitere*. Em sua utilização na língua inglesa, o conceito comprometer abrange diferentes significados: colocar algo ou alguém sob custódia ou a salvo; encarregar ou designar, fazer algo errado ou ofensivo; envolver, juntar ou engajar. Na língua portuguesa, o verbo comprometer origina-se do termo latino *compromittere*, apresentando significações comparativamente mais restritas. Segundo Bastos (1994b), comprometimento é ainda uma propensão à ação de se comportar de determinada forma, de ser um indivíduo disposto a agir. Este é o significado do comprometimento como um conjunto de sentimentos e ações do indivíduo em relação a sua organização.

Nos usos possíveis do conceito de comprometimento na linguagem cotidiana, pode-se identificar dois eixos básicos de significação. O primeiro eixo relaciona o termo a ações ou fatos que obstam ou retardam a consecução de um dado objetivo, prejudicando prazos ou padrões de qualidade previamente definidos. No nível individual, o uso do termo pode ainda se igualar à noção de submeter algo, alguém ou a

si próprio a situações de risco ou perigo. No segundo eixo, situam-se noções que traduzem engajamento, agregação, adesão, envolvimento e, por extensão, assunção de compromisso ou de responsabilidades frente a algo ou alguém. Frequentemente, esse sentido se confunde com um estado relativamente duradouro do indivíduo (estado de lealdade, por exemplo), expresso através de afirmações que indicam intenções, sentimentos e desejos (BASTOS, 1994a, 1994b, 1995; BASTOS, BRANDÃO; PINHO, 1997).

Faz-se necessário conhecer produtos de ações ou fatos a que se atribui a responsabilidade pelo comprometimento de algo ou de pessoas para que o entendimento do termo se complete no primeiro eixo. Como afirma Bastos (1994a, p.24), “[...]o comprometer-se não pode ser tomado como antecedente da ação”. O segundo eixo, por sua vez, não se vincula a resultados finais inusitados ou não cobiçados: “[...]pelo contrário, ressalta a força de um vínculo que traz no seu bojo, principalmente, a expectativa de que as ações conduzirão a um resultado desejável”. Ainda que predomine a valoração positiva nesse eixo, admite-se que uma adesão a algo possa também gerar efeitos negativos. Tais efeitos se expressariam se o comprometimento se intensificasse a tal ponto que dificultasse o senso crítico, o discernimento, a flexibilidade, a capacidade de abnegação do indivíduo: “É como se houvesse um limite aceitável de comprometimento, além do qual a sua existência é problemática” (BASTOS, 1994a, p.25, 1994b, p.84).

No campo científico, o verbo *comprometer-se* retrata o vínculo que o indivíduo firma com elementos da sua realidade produtiva. Tal verbo se restringe à idéia de engajamento ou envolvimento, principalmente numa perspectiva positiva, excluindo-se a noção de “comprometimento exacerbado”. Levantadas as utilizações da palavra comprometimento em estudos científicos, apontam-se sentidos recorrentes: desejo de

se manter como membro da organização, associado inclusive a um orgulho por desta fazer parte; afinidade com objetivos e valores organizacionais, assunção de responsabilidade e empenho em prol da organização. Na ciência, de modo genérico, comprometimento se refere às noções de “engajamento em um curso de ação” ou “sentir-se vinculado a algo e ter o desejo de permanecer naquele curso de ação” (BASTOS, 1994a, p.29, 1994b, p.89, 1995, p.45 e 1997a, p.29; BASTOS, BRANDÃO; PINHO, 1997, p.100-101).

Na literatura científica também examinada, alguns pontos parecem consensuais: a noção de comprometimento como uma “via de mão dupla”, conforme assinalado por Rousseau & Wade –Benzoni (1995). Essa noção de reciprocidade, bem captada no conceito de *suporte organizacional ao comprometimento* (BASTOS, 1994) é uma das tônicas das idéias apresentadas por Boyd (1992), quando enfatiza a importância de investimento organizacional no processo de conexão entre expectativas da organização e expectativas dos trabalhadores, e a noção de que o comprometimento no trabalho não é produto de práticas organizacionais isoladas. Pelo contrário, organizações que se destacam por elevados níveis de comprometimento e da sua força de trabalho possuem um conjunto coerente de políticas de pessoal, que criam e consolidam uma “cultura do comprometimento”. Essa é a principal conclusão de Dessler (1996). Estão fadadas ao fracasso experiências que buscam ampliar o comprometimento por meio de ações unidimensionais, tais como planos de incentivos, programas de qualidade e outros.

O comprometimento também pode ser visto como apego do trabalhador a diferentes aspectos do seu trabalho. Dublin, Hedley e Taveggia (1976 *apud* BASTOS 1994a, 1995; BRANDÃO, 1991) citam fontes possíveis desse apego: sistemas de ambiente produtivo (o próprio eu, grupo de trabalho, organização, sindicato, profissão); objetos e condições de trabalho (tecnologia, produtos, rotinas, utensílios e espaço

peçoais); recompensas ou pagamentos pelo trabalho (salários diretos e indiretos, poder, status, carreira). Diante dessas fontes, pessoas podem emitir diferentes reações: intelectuais (avaliação e julgamento), emocionais (“respostas afetivas dentro do indivíduo”) ou comportamentais (“respostas musculares e estímulos do objeto ambiental”).

Na literatura, há referências de fontes distintas de apego e diversos tipos de resposta frente às mesmas, respectivamente, pelos termos “focos” e “bases” de comprometimento (BECKER, 1992 *apud* BASTOS, 1994a, 1995). Focos são alvos do vínculo do trabalhador: empresa, profissão, sindicato, carreira, grupos sociais, chefias e outros. Bases, por sua vez, equivalem a características ou termos desse vínculo: afeto, coerção, identificação, obrigação moral, normas, e outras. Bases do comprometimento foram originariamente conceituadas por O’Reilly e Chatman (1986) como processos ou mecanismo geradores de apego psicológico à organização. Tais autores identificaram três categorias desses processos: complacência ou troca (sujeição do indivíduo em função de recompensas); identificação ou afiliação (desejo e orgulho de sentir-se parte da organização); internalização – relativa à identidade entre valores e objetivos individuais e organizacionais (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997, p.103). Essa configuração tridimensional do apego foi posteriormente retomada por Meyer e Allen (1991), diligentes na demonstração da coexistência e influência recíproca desses processos.

A investigação do comprometimento cujo foco é o grupo de trabalho pode ser ilustrada pelos estudos de Likert (1961), para quem o sentimento de valor pessoal do trabalhador é erguido e sustentado pelas respostas emitidas por aqueles que lhe são próximos. São as pessoas e sua respectiva aprovação que verdadeiramente interessam ao indivíduo. Segundo Likert: “Os grupos em comunicação direta com quem passamos

grande parte do nosso tempo são, conseqüentemente, os mais importantes para nós. [Portanto] a administração fará amplo uso da capacidade potencial de seus recursos humanos somente quando cada pessoa em uma organização é membro de um ou mais grupos de trabalho efetivamente em funcionamento e que possuem um alto grau de lealdade grupal” (LIKERT, 1961, p.103 *apud* DESSLER, 1996, p.64).

Esses apontamentos de Likert inspiram a recomendação de que se estimulem, nas organizações, times de trabalho pequenos, coesos, com metas altas (mas percebidas como factíveis ) e condizentes com objetivos organizacionais. Esses times podem representar uma fonte provável de comprometimento, pois as pessoas que os compõem são reais, enquanto a empresa “freqüentemente é pouco mais do que uma abstração” (DESSLER, 1996, p.64). Tal constatação traz outra dificuldade ao estudo do comprometimento: a complexidade dos agentes envolvidos. Organizações e indivíduos estão longe da caracterização e compreensão simplistas: constituem-se em sistemas abertos dinâmicos em intensa interação e retroalimentação (BASTOS, 1994a)

A complexidade do comprometimento na pesquisa científica fez com que fossem criados vários ângulos de análise do tema. Ryle (1949,1979) sugeriu duas naturezas do comprometimento: a disposicional, não episódica e a adverbial. Essas naturezas do *comprometer-se* geraram vertentes de estudo que pendem à análise de duas categorias de respostas individuais: as atitudinais (sentimentos, desejos, intenções e crenças, captados por intermédio de depoimentos) e as comportamentais, observáveis e também indicativas de comprometimento. Dentro dessas vertentes, propagam-se enfoques diversos, propostos ou influenciados por sociólogos, teóricos organizacionais e psicólogos sociais (BASTOS, 1992, 1993, 1994a).

É importante debater-se quão necessária é a integração dos múltiplos ângulos do comprometimento em suas diferentes feições. Palavras de cunho disposicional indicam habilidade ou inclinação para fazer algo ou reagir de uma certa forma diante de situações. Segundo Ryle, ter disposição equivale a “estar compelido ou propenso a estar em um estado particular ou a submeter-se a uma determinada mudança, quando uma condição particular acontece. (RYLE, 1949, p.43 *apud* BASTOS, 1994a, p.26). No âmbito da “disposição”, diversificadas respostas comportamentais são possíveis – fato que imprime a palavras disposicionais a marca de conceito aberto. (BASTOS, 1994a, 1994b, 1995; BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997).

O uso do conceito de comprometimento em Bastos (1997) confere-lhe uma natureza claramente disposicional: “Comprometer-se refere-se a uma propensão para agir, de se comportar de determinada forma” (BASTOS, 1994a, p.26, 1994b, p.86, 1995, p.46) Considerando-o como um conceito aberto, comprometer-se com algo ou alguém tende a contemplar uma generalidade de respostas ou ações, que é possível restringir em função do alvo de comprometimento. A natureza disposicional se sobressai na pesquisa sobre comprometimento, já que este tem sido “tratado predominantemente como atitude integrada por dimensões afetivas, cognitivas e comportamentais e medido pelos clássicos instrumentos já desenvolvidos nesse domínio do conhecimento (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997, p.100).

Atitude pode ser definida como “uma tendência psicológica que é expressa pela avaliação de uma entidade particular com algum grau de favorabilidade ou desfavorabilidade” (EAGLY; CHAIKEN, 1993). Atitudes podem ser aprendidas ou não aprendidas, duradouras ou breves, mais significativas ou menos relevantes ao sujeito como “tendências psicológicas”, igualam-se a uma disposição interna, que se manifesta por meio de respostas avaliativas. O seu caráter “interno” faz com que atitudes não

sejam diretamente observáveis: sua existência é deduzida de respostas emitidas pelo sujeito diante de um dado estímulo ou categoria de estímulos.

Diante de objetos atitudinais, podem ser notadas diferentes categorias de respostas avaliativas: cognitivas, afetivas e comportamentais. As primeiras compreendem pensamentos, idéias ou crenças sobre certos objetos, subentendidos do comportamento do sujeito ou por este verbalmente expresso. Assim, a natureza disposicional do comprometimento se acha vinculada à vertente atitudinal de pesquisa. Nesta vertente, o comprometimento tende a ser tomado em função dos seguintes fatores: as escolhas instrumentais ou calculativas do trabalhador, a influência do afeto e as pressões da norma.

A perspectiva denominada instrumental, calculativa, de continuação ou *side-bets* (“trocas laterais”) é superada apenas por estudos ditos “atitudinais/afetivos”. Aquela trata o comprometimento em função de ganhos e perdas relacionados à permanência ou saída da organização. Assim, o comprometimento com a organização passa a ser definido como uma “tendência a se manter nela engajado”, “uma linha consistente de atividade” que se associa às vantagens de se manter a serviço da empresa (BASTOS, 1994a, p.43-44).

Mowday, Porter e Steers (1982) destacam a natureza afetiva do comprometimento, definido como “relativa força de identificação e envolvimento de um indivíduo com uma organização particular”. Em favor desta o indivíduo se empenha, frente aos objetivos e valores, ele exhibe crença e aceitação à organização a qual ele pretende se manter ligado. Nesta perspectiva, comprometer-se significa relacionar-se ativamente com a organização. Assim definido, o comprometimento diferencia-se da satisfação no trabalho. Pode ser mais global, mais estável e mais duradouro.

Bastos (1994a) lista três influências básicas para o estudo de Mowday e colaboradores: Kanter (1968), ao supor que normas e valores organizacionais podem orientar o comportamento cotidiano do trabalhador; Etzioni (1975) que cogita sobre a possibilidade de um envolvimento “moral” do indivíduo com a organização por meio da identificação com a mesma e da introjeção dos valores organizacionais; e Buchanan (1974) cuja teoria também gira em torno da noção de identificação com valores.

Buchanan define o comprometimento “como uma devoção, um apego afetivo”, estabelecido em relação à organização, aos objetivos e valores organizacionais, ao papel do indivíduo frente a esses objetivos e valores. Três componentes constituem tal devoção: identificação (adoção dos objetivos e valores organizacionais como se fossem do indivíduo), envolvimento (imersão ou absorção psicológica do indivíduo no exercício do seu papel profissional) e lealdade, entendida como um sentimento de afeição e apego à organização (BUCHANAN, 1974, p.533 *apud* SILVA, 1998, p.33).

O enfoque normativo foi especialmente sistematizado por Weiner e Vardi (1982) que enfatizam a importância dos sistemas cultural e motivacional na definição do comportamento do trabalhador. Neste enfoque, o comprometimento é resultante da internalização de pressões normativas, que agem criando comportamentos compatíveis com interesses e objetivos organizacionais. Tais pressões surgem não apenas dos tipos e critérios de recompensa adotados pela organização (sistema motivacional), como também do conjunto de normas e valores compartilhados por membros da mesma, ou seja, do sistema cultural, cuja capacidade de pressão reside em seu caráter estável e duradouro. Para eles, o *comprometer-se* tende a ser marcado pelo sacrifício individual, pela persistência e preocupação pessoal. Tais comportamentos resultam não de uma análise racional de seus custos e benefícios, mas da convicção de sua correção e natureza moral (WEINER; VARDI, 1982 *apud* BASTOS, 1992, 1993, 1994a). Verbos

de natureza adverbial requerem o relato de seus resultados objetivos para que se admita a sua efetividade. Exigem, a complementação de um advérbio ou sentença adverbial. Tais verbos especificam como ações são empreendidas, possibilitando que as mesmas sejam postas em dúvida.

A natureza também adverbial do verbo *comprometer* fica clara para Bastos, cujo sentido ele não apreende como aceitação por si mesma. Apreender a expressão “com comprometimento” - exige “que algo de concreto seja feito para que o comprometimento possa ser observado, como uma qualidade, (BASTOS, 1994a, p.28, 1994b, p.88, 1995, p.47).

Também é possível perceberem-se influências sociais no comprometimento que podem ser também percebidas no modelo proposto por Edward e Potter (1993 *apud* BASTOS, 1994a), para quem o *declarar-se comprometido* influi nas decisões comportamentais futuras do sujeito. Tal declaração não apenas espelha a busca de coerência cognitiva entre o dizer e o fazer, mas também cria expectativas e pressões sociais que compelem o indivíduo a uma dada ação, sugestiva de comprometimento.

Pode-se fazer uma reflexão importante sobre o nível de comprometimento das pessoas que passam por processos de mudança, que neste estudo foram provocadas por fusões e aquisições. As mudanças geram mais incômodos ou incertezas do que tranqüilidades e garantias, e por isso na maioria das vezes não são bem aceitas.

Segundo Herzog, (1991), a mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e valores, em resposta às modificações ou na busca para se antecipar às alterações estratégicas de recursos ou de tecnologia. Para Araújo (1992), a mudança organizacional é qualquer alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada visando atingir

componentes de cunho comportamental, tecnológico e estratégico. Todas as abordagens provocam processos de rearranjos internos, envolvendo indivíduos, e voltados para a melhoria da atuação externa da organização.

Assim, tanto a organização como as pessoas são afetadas, gerando impactos organizacionais e pessoais. Algumas evidências podem ser admitidas. O conceito de mudança como fluxo em transformação denota o caráter de permanência das transformações. As organizações devem dispor de estratégias de enfrentamento suficientemente capazes de prepará-la para os desafios impostos pela sociedade. Um processo de mudança afeta a organização e os indivíduos. O indivíduo é afetado enquanto ser humano nas suas necessidades pessoais e individuais, como também, ser organizacional representativo de sua coletividade, que neste caso é a própria organização (WEIK *apud* BASTOS; PEREIRA, 1997).

Assim, as mudanças são vistas e interpretadas pelos indivíduos, levando à análise dos impactos que as propostas de mudança vão gerar nos próprios indivíduos – no âmbito pessoal e profissional e na organização, – tanto nos seus processos internos como no seu relacionamento com o meio-ambiente. Como resultado dessa interpretação, haverá um envolvimento/ comprometimento em algum grau com a mudança, que representará o sucesso das propostas implementadas, já que são as próprias pessoas que implementam os processos de transformação organizacional.

## 2. ESTUDO DE CASO: A Trajetória Econômico – Bradesco (histórico e características dos bancos)

### 2.1 INTRODUÇÃO

Como foi amplamente comentado nos capítulos anteriores, são inúmeros os casos de fusões e aquisições registrados recentemente no Brasil. O setor financeiro é um dos que despontam no *ranking* como um dos mais movimentados. É nesse cenário que se vai situar a trajetória percorrida desde o Banco Econômico S/A até o Bradesco.

Para facilitar a visualização da referida trajetória, além de ilustrar-se com uma “linha do tempo” as passagens de um banco para outro, será feito o relato das fases a seguir: I - O Banco Econômico S/A – A Instituição Financeira Privada mais antiga do país; II - A Intervenção – O Banco Central e suas ações; III – A fusão com o Banco Excel S/A – Banco Excel Econômico; IV – A compra do Banco Excel Econômico pelo BBV - Banco Espanhol e a última fase V – A venda do BBV Banco para o Bradesco S/A.

Ao retratar a trajetória, ressalta-se que o foco neste estudo de caso foi nas pessoas – seus sentimentos, reações e comportamentos nos processos. Não foi o propósito determinar as principais causas da falência do Banco Econômico S/A. Aspectos políticos, econômicos e de liderança não foram aprofundados.

## **2.3 TRAJETÓRIA DO ECONÔMICO AO BRADESCO HISTÓRICO E CARACTERÍSTICAS DOS BANCOS**

A época era de profundas transformações decorrentes da liberação econômica a partir de 1808 e da independência do Brasil em 1822, propiciando, assim, o aparecimento de casas bancárias e de companhias de seguros, destinadas a atender às novas necessidades surgidas com essas modificações.

### **2.3.1 O BANCO ECONÔMICO S/A – A INSTITUIÇÃO FINANCEIRA PRIVADA MAIS ANTIGA DO PAÍS**

A importância da mais antiga instituição financeira privada do Brasil – O Banco Econômico -, para a sociedade e a economia nacional remontava ao século passado.

A história do Banco Econômico confunde-se com a própria história da Bahia. Mais do que um expectador, o Banco tornou-se ator nas grandes mudanças que o Estado da Bahia e o País sofreram. Fundado em 13 de Junho de 1834 em Salvador, no histórico e tradicional Pelourinho, nasceu com a denominação de Caixa Econômica da Cidade da Bahia, através da iniciativa de 171 cidadãos da praça.

Eram três as idéias básicas resumidas no lema “Economia, Perseverança e Socorro nas Dificuldades”. Essa era a essência filosófica da Caixa Econômica da Bahia, que se transformou em uma instituição de crédito de grande importância na vida da província. (Ver anexo B os acontecimentos importantes, um rápido histórico do Banco

Econômico). Na sua história pode-se observar quatro momentos importantes: a expansão da sua rede, a sua atuação social na comunidade, a sua transformação no maior conglomerado do Norte Nordeste e a busca de estruturação interna e de gestão do seu quadro funcional.

Acompanhando sua história, vê-se que em 1893, o Banco Econômico S/A (BESA) já tinha definido sua missão: “Economia, perseverança e socorro nas dificuldades”. Enquanto instituição, nota-se que em toda a sua trajetória demonstrou consciência político-social e comprometimento com relação às políticas de valorização do seu quadro funcional.

Sempre existiram ações voltadas à busca pela excelência na administração das pessoas. Nos anos que antecederam a intervenção, foram criados projetos, programas e parcerias, tais como: Banco de Dados de Cargos Iniciais – visando a oportunizar formação bancária a universitários; Banco de Dados de Promovíveis – visando a facilitar o encarecimento dos funcionários; Sistema de Pré-Requisitos – Definição de programa de treinamento e desenvolvimento por cargo, visando à habilitação e ascensão do corpo funcional; TBC Treinamento Baseado em Computador – programa voltado para os objetivos institucionais e operacionais do Banco, atendendo as necessidades internas de treinamento, exercitando o conceito de que o desenvolvimento e a capacitação dos funcionários era de responsabilidade de todas as áreas da organização. Conquistou o *Top* RH de 1995, concedido pela ADVB sobre o tema Tecnologia a Serviço do Desenvolvimento Humano; Pesquisa Nossa Voz – objetivou a obtenção de um diagnóstico de clima organizacional para nortear o planejamento interno das ações em RH; Sistema de Candidaturas – programa de encarecimento que possibilitava o registro de candidaturas aos vários cargos na instituição, substituído pelo programa de concursos externos e internos; Programa de Estagiários – oferecia e viabilizava

complementação acadêmica e encarecimento na atividade bancária; Pesquisa de Indicador de Qualidade na Gestão de RH; Consultoria Interna de RH – implantação do modelo e formação de consultores internos; Projeto Resultado – visou estimular e revitalizar as agências; PARH – Programa de Análise de Resultados Através das Pessoas; Programa de Desenvolvimento Gerencial – visou reciclar as lideranças na missão gerencial.

Todos esses movimentos e transformações internas objetivando possibilitar e acompanhar as mudanças organizacionais e propiciar uma melhoria de atendimento em serviços dentro do conceito cliente fornecedor, foram resultantes do empenho de profissionais da Diretoria de Recursos Humanos e de áreas parceiras, e acreditando que o Banco alcançaria a modernidade competitiva.

Em 11 de agosto de 1995, quando o Banco Central do Brasil declarou Intervenção no Banco Econômico S/A, o olhar dos funcionários era de surpresa e de indignação. Considerando a interdependência dos processos e o clima organizacional muitos questionamentos ficaram para reflexão e análise: O Banco teria perdido sua identidade? A forma de trabalho e a criação dos feudos “acirrando” a competição interna teriam contribuído para o isolamento das áreas? A Matriz estava superdimensionada? Havia, realmente, alinhamento com os objetivos maiores da organização? Todos sabiam desses objetivos? Havia coerência entre o discurso e a ação da direção?

A intensidade de notícias, entrevistas e depoimentos bombardeando o Banco Econômico pelos mais variados interesses provocou muitos sentimentos no corpo funcional: surpresa, medo, raiva, perda e auto-estima baixa. “E nós, os funcionários?

Que sempre fomos bons profissionais, que cumprimos com eficiência e integridade nossas funções, o que poderá acontecer conosco?”

Paradoxalmente no *slogan*/assinatura do Banco - “Econômico O Banco da Gente” - podemos resgatar toda a imagem que o Banco queria transmitir para o mercado como um banco próximo, nosso, “de dentro de casa”, que por ser “da gente”, estaria “junto” atendendo e resolvendo os problemas dos clientes. O fato de o Banco ser “da gente”, passar a idéia de que “éramos os donos”, de “ser nosso”, despertava nos funcionários cuidados e participação ativa no atingimento de seus objetivos. Esta percepção comunicava um sentimento muito forte de “pertencer” a, “àquele grupo”, “àquele lugar”.

Ao ser interrompida a história da instituição financeira mais antiga da América Latina e com expressiva representação na economia da Bahia -, ela dispunha de uma rede de 977 pontos de atendimento, dos quais 279 agências, 120 postos de serviços e 10 postos de arrecadação e pagamento, 15 agências de câmbio, 2 postos de câmbio, 2 agências e escritórios no exterior e 548 quiosques Banco 24 Horas. O seu quadro contava com 9.783 funcionários espalhados por todo o país.

Retratando um momento desagradável da intervenção, o Interventor, respondendo a um jornalista sobre quem teria sido o vencedor, se o Banco Central ou a Bahia ele respondeu: “Não houve vencedores. Todos perderam”.

### **2.3.2 A INTERVENÇÃO – O BANCO CENTRAL DO BRASIL E SUAS AÇÕES**

O Banco Central do Brasil, autarquia federal integrante do Sistema Financeiro Nacional, foi criado em 31/12/64, com a promulgação da Lei nº 4.595. Antes da criação do Banco Central, o papel de autoridade monetária era desempenhado pela Superintendência da Moeda e do Crédito - SUMOC, pelo Banco do Brasil - BB e pelo Tesouro Nacional.

A SUMOC, criada em 1945 com a finalidade de exercer o controle monetário e preparar a organização de um banco central, tinha a responsabilidade de fixar os percentuais de reservas obrigatórias dos bancos comerciais, as taxas do redesconto e da assistência financeira de liquidez, bem como os juros sobre depósitos bancários. Além disso, supervisionava a atuação dos bancos comerciais, orientava a política cambial e representava o País junto a organismos internacionais.

O Banco do Brasil desempenhava as funções de banco do governo, mediante o controle das operações de comércio exterior, o recebimento dos depósitos compulsórios e voluntários dos bancos comerciais, e a execução de operações de câmbio em nome de empresas públicas e do Tesouro Nacional, de acordo com as normas estabelecidas pela SUMOC e pelo Banco de Crédito Agrícola, Comercial e Industrial. O Tesouro Nacional era o órgão emissor de papel-moeda.

Após a criação do Banco Central, buscou-se dotar a instituição de mecanismos voltados para o desempenho do papel de "banco dos bancos". Em 1985, foi promovido o reordenamento financeiro governamental com a separação das contas e das funções do Banco Central, Banco do Brasil e Tesouro Nacional. Em 1986, foi extinta a contagem e o fornecimento de recursos do Banco Central ao Banco do Brasil passou a ser claramente identificado nos orçamentos das duas instituições, eliminando-se os suprimentos automáticos que prejudicavam a atuação do Banco Central.

O processo de reordenamento financeiro governamental se estendeu até 1988, quando as funções de autoridade monetária foram transferidas progressivamente do Banco do Brasil para o Banco Central, enquanto as atividades atípicas exercidas por este último, como as relacionadas ao fomento e à administração da dívida pública federal, foram transferidas para o Tesouro Nacional.

A Constituição Federal de 1988 estabeleceu dispositivos importantes para a atuação do Banco Central, dentre os quais se destacam o exercício exclusivo da competência da União para emitir moeda e a exigência de aprovação prévia pelo Senado Federal, em votação secreta, após arguição pública, dos nomes indicados pelo Presidente da República para os cargos de presidente e diretores da instituição. Além disso, vetou ao Banco Central a concessão direta ou indireta de empréstimos ao Tesouro Nacional.

A Constituição de 1988 prevê ainda, em seu artigo 192, a elaboração de Lei Complementar do Sistema Financeiro Nacional, que deverá substituir a Lei 4.595/64 e redefinir as atribuições e estrutura do Banco Central do Brasil.

A Intervenção no Banco Econômico S/A sacudiu um mercado tomado por boatos sobre a situação patrimonial e de liquidez de alguns bancos médios. Àquela época os correntistas e investidores de produtos bancários tinham, como sua única proteção no caso da quebra de uma instituição financeira, o Fundo Garantidor de Depósitos e Letra Imobiliárias FGDLI, que protegia apenas os depósitos em Cadernetas de Poupanças, até o limite de R\$5.000,00. Os valores aplicados em CDB/RDB, ou depositados em conta corrente, iam literalmente para o espaço e, era exatamente isso o que estava acontecendo com os, então, infelizes clientes e investidores do falecido Banco Econômico.

Naquele momento a ação vital do Banco Central, constituía estabelecer as condições para a normalização do sistema sem fechar as portas das agências. A busca de soluções legais e/ou de mercado por parte do Governo e do BC, que pudessem resolver a desesperadora situação dos clientes daquele que era na época o mais antigo banco privado do Brasil, esbarrava na legislação e nos regulamentos vigentes.

As irregularidades do Banco Nacional foram descobertas e expostas. A situação do Econômico era difícil; a do Nacional mais complicada ainda. Ora, se o Banco Nacional, naquele crítico momento, também viesse a sofrer um processo de intervenção por parte do BC, o Sistema Financeiro Nacional correria efetivamente o chamado risco sistêmico (risco sistêmico é o risco de quebra do sistema financeiro pela perda de confiança dos correntistas e investidores que, não confiando mais que os bancos guardem e apliquem adequadamente suas economias correm, todos ao mesmo tempo, para os bancos sacando suas economias e colocando-as debaixo do colchão).

Diante da crise evidente e iminente, o risco virou oportunidade. Governo e BC viabilizaram - apesar das críticas de primeira hora pela natural incompreensão inicial do alcance das medidas -, a criação do Fundo Garantidor de Créditos – FGC e do Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional – PROER. O Fundo Garantidor de Créditos - FGC foi criado como uma associação civil sem fins lucrativos, com personalidade jurídica de direito privado. Foi regulamentado pela Resolução no. 2.211 do BC em 16/11/95. O FGC tem por objetivo garantir os créditos contra instituições financeiras que dele participam, nas hipóteses de: decretação da intervenção, liquidação extrajudicial ou falência da instituição; reconhecimento, pelo BCV, do estado de insolvência da Instituição financeira.

O prazo de duração do FGC é indeterminado. Participam do FGC as instituições financeiras em funcionamento no País que: recebem depósitos à vista, a prazo, ou em contas de poupança; efetuam aceite em letras de câmbio; captam recursos por meio da colocação de letras imobiliárias e letras hipotecárias.

O FGC não garante os créditos contra as cooperativas de crédito e as seções de crédito das cooperativas; nem garante os créditos contra os fundos de investimento, tendo em vista que os fundos se constituem como empresas independentes, sendo apenas administrados pelas instituições financeiras.

São objeto da garantia proporcionada pelo FGC os seguintes créditos: depósitos à vista ou sacáveis mediante aviso prévio; depósitos de poupança; depósitos a prazo, com ou sem emissão de certificado – CDB/RDB; letras de câmbio- LC, letras imobiliárias – LI, letras hipotecárias – LH.

O total de créditos de cada pessoa contra a mesma instituição ou contra todas as instituições financeiras do mesmo conglomerado financeiro será garantido até o valor máximo de R\$ 20.000,00 por CPF/CGC.

É importante frisar e entender que devem ser somados créditos de cada credor identificado pelo respectivo CPF/CGC contra todas as instituições do mesmo conglomerado financeiro. A garantia proporcionada pelo FGC deve ser custeada por contribuições ordinárias das instituições financeiras participantes do sistema financeiro nacional.

A título informativo, como curiosidade para comparação, nos Estados Unidos, o seguro de depósitos está a cargo do *Federal Deposit Insurance Corporation* – FDIC, agência independente do governo americano criada em 1933. O limite segurado pelo FDIC é de US\$100.000,00 por depositante em conta corrente ou em conta de poupança.

Foram 9 meses de espera, de desespero por parte dos clientes, funcionários, familiares, amigos:da população em geral. Missas, orações, rezas, caminhada – do Comércio ao Bonfim. A até abraçar o Edf. Góes Calmon, prédio onde funcionava a matriz do Banco os funcionários de mãos dadas fizeram. Não se tinha visibilidade nem perspectivas.

Um funcionário muito antigo verbalizou: “É, o negócio tá preto mesmo, parece que não vai ter jeito não, aqui na Bahia quando se apela pra reza é porque tá difícil”.

A lealdade dos funcionários ao Banco Econômico era um traço marcante, principalmente nos profissionais que fizeram sua carreira no Banco, visto que este já tinha completado 161 anos na praça. Muitas gerações passaram pela experiência profissional no Banco, as pessoas tinham muito orgulho da organização que ajudaram a construir. Nos profissionais mais jovens, oriundos do Programa de Estágio ou do Curso de Gerentes *Trainee*, os laços de lealdade estavam vinculados às possibilidades de crescimento que vislumbravam, e ao fato de estarem na instituição financeira mais antiga do país.

Todos estavam esperando... Esperando soluções. Esperando respostas. Esperando decisões. Esperando informações. Esperando...

Alguns adoeceram, se afastaram, outras engravidaram. O cotidiano no Banco nesses 9 meses era o de desconstrução. No imaginário dos funcionários, pairava a dúvida, a não compreensão exata do que tinha acontecido, o medo, a insegurança, a consternação, a raiva intensa e a necessidade de identificar e responsabilizar alguém, outras pessoas, por esse acontecimento. Todos foram demitidos, readmitidos, estatizados, liquidados pelos noticiários. Era impossível evitar fortes emoções.

Finalmente o Banco Central divulgou nota oficial sobre o acordo para a venda do Econômico para o Banco Excel, com o qual se previa a transferência de ativos e passivos do Banco Econômico S/A, para o Banco Excel S/A. O acordo tinha por base as diretrizes fixadas pelo governo, no sentido de assegurar a normalidade da economia, bem como a liquidez e a solvência do sistema financeiro, e resguardar os interesses de depositantes e investidores. Nos termos do acordo firmado, os passivos foram aqueles pertinentes às obrigações junto ao público no país e no exterior, que tiveram a sua integridade e liquidez garantidas pelo Banco Excel S/A. Em contrapartida, foram cedidos ao Banco Excel S/A, em valor equivalente, ativos do Banco Econômico S/A representados por operações de crédito, agências, imóveis, sistemas, participação acionária na Econômico Distribuidora de Títulos e Valores S/A e na Econômico Corretora de Títulos S/A, de forma a assegurar ao Banco Excel S/A suporte necessário à continuidade operacional da sua atividade bancária.

Estabeleceram-se datas para reabertura das agências e ficou claro o reinício da atividade bancária, com a construção do Banco Excel Econômico.

### **2.3.3 A FUSÃO COM O BANCO EXCEL S/A - O BANCO EXCEL ECONÔMICO**

O Excel Banco foi fundado em 1990, por parte da família Nasser, e sempre teve uma atuação agressiva no mercado, nos negócios de atacado. O pequeno Excel, composto de apenas de seis agências, 600 funcionários, R\$ 230 milhões de Patrimônio

Líquido, prosperou rapidamente. Dos quase 150 bancos criados após a liberação do mercado bancário no Brasil no final dos anos 80, o Excel foi um dos mais bem-sucedidos. O patrimônio do banco passou dos 7,5 milhões de dólares iniciais, em 1990, para 230 milhões, antes da incorporação do Econômico. O Excel foi também um dos primeiros bancos de médio porte a captar dinheiro lá fora a juros baixos para repassar às empresas brasileiras.

O objetivo principal do Excel Banco na compra do Banco Econômico foi a possibilidade de transformar o Excel em um banco de varejo.

O Excel Econômico recebeu, logo de início, repasses de R\$ 750 milhões de recursos do Programa de Estimulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional (PROER), que foram destinados originalmente à parte do Banco Econômico, que foi liquidada. O total de recursos do PROER direcionado ao banco em liquidação foi de R\$ 5,9 bilhões. Justificou-se o repasse de R\$ 750 milhões para o Excel Econômico, como recursos para fazer frente a uma eventual onda de saques, quando o novo banco reabrisse as portas, e para a equalização de ativos e passivos. Foi nessa mesma época que o Excel Econômico deslanchou sua campanha inicial de *marketing*.

A direção do Banco teria que melhorar consideravelmente a sua imagem no tocante a segurança e credibilidade, para conseguir levá-lo a um posto destacado entre as cinco maiores instituições financeiras do país. Não que ele tivesse problemas de liquidez, ao contrário, o acordo com o Banco Central foi efetuado para viabilizar o Excel Econômico, e não para deixá-lo à míngua. O público em geral, porém, necessitava saber disso.

Nenhum desafio se igualava, no entanto, ao debater-se com gigantes como o Bradesco e o Itaú. A estrutura do Excel Econômico parecia exagerada para o volume de

clientes que o banco tinha. E ao mesmo tempo muito pequena para quem queria tornar-se um banco de massa, em condições de disputar uma luta de corpo com gigantes do mercado. A rede do Excel Econômico, de 230 pontos, era ínfima quando comparada à da concorrência. O Itaú tinha 1772 pontos de atendimento no início de 1997. O Bradesco, 2.546. O número de clientes do Excel Econômico também era baixo: 350 mil (o velho Econômico, com todas as suas ineficiências, chegou a ter 700 mil). O Bradesco tinha 5,4 milhões. O Itaú 3,9 milhões. Como foi possível, com essa estrutura, o Excel Econômico alcançar a sua meta de mais do que dobrar o número de correntistas em 1997, e aumentar o contingente de poupadores dos atuais 435 mil para 600 mil?

Em termos de automação, o Excel Econômico também estava distante da concorrência. No Bradesco, cerca de 60% de todas as transações já passavam pelo auto-atendimento. No Excel Econômico, faltavam máquinas para atender com qualidade a massa que a direção do banco pretendia transformar em clientes.

Quanto à situação interna relacionada ao quadro de pessoal, decidiu-se estrategicamente pela implementação de um Programa de Desligamento Voluntário Incentivado (PDVI), para que ajustes fossem feitos. Saíram, aproximadamente, 3.548 pessoas. Perderam-se bons profissionais, mas segundo a diretoria, “honramos o que prometemos”. Integrar os funcionários oriundos dos dois bancos e manter permanentemente a interação com o funcionalismo era agora o grande desafio da Diretoria de RH.

O clima era polissêmico, de muitos significados, interpretações, leituras, energias. O verbo mais usado era “construir”. Construir o novo Banco Excel Econômico. Assim, para reorganizar a casa, a direção optou por um moderno conceito de gestão de negócios, definindo uma nova estrutura organizacional.

O foco de atuação nas Agências e Postos de Atendimento passou a ser dividido em banco comercial e banco de varejo. O comercial dedicou-se à clientela de *Middle Market* e Corporativa, o banco de varejo a clientes pessoas físicas, micro e pequenas empresas com faturamento inferior a R\$ 3 milhões. Tudo cuidadosamente planejado para atingir uma das principais metas traçadas pela Presidência: chegar ao ano de 2000 como um dos 5 maiores bancos do país.

A Divisão Comercial optou por segmentar o Banco Comercial em regiões geográficas. A definição das estruturas regionais respeitou os seguintes critérios: capacitação profissional dos funcionários lotados nessas regiões e penetração desses profissionais no mercado onde atuavam, fossem oriundos do Excel ou do Econômico. Assim, na região Norte/Nordeste, a Divisão Comercial optou por manter a estrutura do antigo Econômico, graças à sua grande atuação nessa parte do país. Já em São Paulo, a estrutura do Excel foi priorizada, face ao forte relacionamento do Banco com a clientela paulista.

No primeiro momento as ações foram direcionadas para a área de crédito. Refizeram-se todos os critérios de crédito para se operarem no novo Banco, estabelecendo-se 2 centrais, uma na Bahia e outra em São Paulo, com o propósito de agilizar a operacionalização dos negócios. A estratégia adotada era a de ser o mais competitivo possível, focando na criatividade, agilidade, desenvolvimento e aprimoramento dos produtos e serviço, sempre atentos à concorrência.

Passado o primeiro momento da fusão, todo o corpo funcional foi convidado a investir com trabalho e dedicação para provar ao mercado que o Excel Econômico tinha chegado para ficar. Foi lançada a campanha ‘Seu Banco Para Sempre’, passando a ser a assinatura do Banco. Esta campanha teve como objetivo alavancar a captação de

passivo do novo Banco em 50%, (com ênfase para a Poupança), reativar contas correntes e de Poupança com saldos entre zero e R\$10,00. *Kits* de vendas foram enviados para toda a rede, contendo o regulamento da campanha, formulários para controle da produção e *folder* com abordagem de vendas. Foram estabelecidas metas e prêmios. Neste desafio, era importante estar consciente e confiante no que estava sendo ofertado aos clientes: um Banco moderno, com alta liquidez e preocupado em assimilar novos processos tecnológicos em curto espaço de tempo.

Ainda em 1997, com o objetivo de popularizar o banco e chegar a 1 milhão de correntistas, a direção do Excel Econômico montou uma estratégia empresarial, fundamentada na agressividade e no lançamento de novos produtos, como: o cheque especial de até 12 dias sem juros, cartão Excel *Fun*, um cartão magnético que permitia aos usuários entrar em 140 cinemas de todo o país sem enfrentar filas, plano de previdência privada sem taxa de administração. Foram também criados inúmeros novos produtos e serviços: Excel Saúde, Excel Autos, Excel *Card*. Outra opção foi a estratégia inovadora do *Marketing* Esportivo, por meio do patrocínio de vários clubes de futebol.

Em alguns meses, o Banco Excel Econômico inundou as transmissões esportivas da TV e os estádios com propaganda, expondo sua marca para milhões de pessoas em todo o país. Em 1997, uma pesquisa realizada pelo **Meio & Mensagem** já apontava o Excel como uma das quatro marcas bancárias mais lembradas pelos consumidores, alcançando portanto os objetivos iniciais, ao optar pelo *Marketing* Esportivo para popularização da marca.

O Presidente mostrava-se “satisfeito e orgulhoso” com o sucesso do Banco nos primeiros 8 meses de vida, ressaltando sempre o esforço dos seus profissionais na investida de “colocar o novo Excel Econômico para funcionar”, driblando todas as

dificuldades e desafios. A ênfase era em dar uma “cara” ao Excel Econômico. O discurso era: “... não estamos só administrando um banco, estamos construindo um NOVO GRANDE BANCO”.

Muitas iniciativas foram direcionadas, de fato, para a consolidação do Banco Excel Econômico, tais como: a) Campanha “Trazendo Clientes” – o seu objetivo maior era estimular todos os funcionários não operacionais a aumentar a base de negócios da empresa e criar um clima motivacional de vendas, convocando todos a construir juntos um NOVO GRANDE BANCO; b) Workshop de Integração e Sinergia – visou aproximar e estabelecer um maior relacionamento entre as lideranças/executivos, contando com profissionais oriundos dos mais diversos Bancos do mercado em seu quadro; c) O Programa Construindo Nossa Identidade tornou-se imperioso para aqueles que dirigiam a organização na construção de um projeto único, que explicitasse “a organização que nós queremos construir”, sendo explicado aos executivos e integrantes do Banco os verdadeiros compromissos e intenções nos vínculos com os funcionários e clientes; d) Revista RH Integração – edições bimensais. Era vital a integração dos valores e das culturas. A revista foi um veículo para divulgar, informar, educar agregando, sempre, valor ao negócio do Banco; e) Central de Atendimento – RH Interativo – criada para exercitar maior aproximação com o corpo funcional, cujo *slogan* principal era “Fale direto com Agente”. A central colocou-se à disposição para ouvir opiniões, percepções e registro de fatos, além de tirar dúvidas e orientar sobre qualquer assunto relacionado ao trabalho e às pessoas.

A base de clientes, contudo, continuava pequena e os gerentes tinham dificuldades em atrair ou trazer de volta clientes.

Eis que em um curto espaço de tempo (o banco viveu apenas 2 anos e 4 meses), apesar do conjunto das ações, programas, *workshops* e campanhas, os números não apareciam e a direção começou a sentir o peso das dificuldades. Os lucros apresentados não estavam correspondendo às expectativas de resultado planejado. O Banco Central, avalista da operação anterior entre o Econômico e o Excel, e que vinha monitorando, de perto, o caminhar do Excel Econômico, sugeriu a busca de capital de terceiros para oxigenar suas operações, e conseqüentemente, sua venda.

Negociações foram efetivadas e o banco espanhol, Bilbao Vizcaya, que tinha interesse em expandir seus negócios na América Latina aproveitou esta oportunidade para entrar no mercado brasileiro. O que dizia o slogan - “Seu Banco Para Sempre” de repente não foi sustentado, não correspondeu ao propósito inicial. Pela segunda vez os funcionários e o mercado foram surpreendidos. Mesmo com tanta decepção, toda ilusão, ia-se levando. Levando o trabalho bancário, levando a vida profissional e levando as esperanças.

#### **2.3.4 A COMPRA DO BANCO EXCEL ECONÔMICO PELO BBV – BANCO ESPANHOL**

O Banco Bilbao Vizcaya Argentaria tem 146 anos de vida. Foi fundado em 21 de agosto de 1857, em Bilbao, região Basca da Espanha. Em 1988, tornou-se o Banco Bilbao Vizcaya, resultado da fusão do Banco de Bilbao com o Banco Vizcaya. Em 1999, uma nova união: desta vez do BBV com o Banco Argentaria. Nascia assim o BBVA Banco, o primeiro grupo bancário espanhol em capitalização e lucros. O BBVA está presente em 37 países, possui mais de 1,3 milhão de acionistas, aproximadamente

95 mil funcionários, 9.000 agências e 35 milhões de clientes em todo o mundo. Tem sede social em Bilbao e sede operativa em Madrid. O Grupo BBVA é composto por mais de 200 empresas que atuam no setor financeiro, com destaque para 11 bancos latino-americanos, incluindo o BBV Brasil instalado no país em agosto de 1998, com a aquisição do Banco Excel Econômico.

O BBV adotou como estratégia de expansão os mercados de língua portuguesa e espanhola, iniciando seu processo de expansão em Portugal. Em seguida, estendeu suas operações pela América Latina – Costa Rica, México, Peru, Colômbia, Argentina, Venezuela, Chile, e Brasil – sempre mediante de aquisições de bancos locais, preferencialmente entre os três maiores do mercado.

Logo abaixo da Presidência e do Conselho Administrativo existem duas equipes estratégicas. Uma cuida dos processos relativos à Europa e outra dos processos relativos à América Latina. Dessa última saem todas as definições de gestão relacionadas às unidades latino-americanas. O BBV sempre viu esse mercado como carente de empresas boas e sólidas, que tivessem experiência e qualidade de serviço diferenciados. Foi definido um modelo corporativo de gestão, com o objetivo de padronizar a forma de atuação nos diversos mercados, respeitando, evidentemente, as particularidades de cada um deles.

Dentro do modelo corporativo, a hierarquia é definida com as seguintes estruturas (modelo *top-down*): Presidência, Áreas, Unidades, Subunidades, Departamentos e Setores. Cada uma dessas estruturas, até o nível mínimo de Subunidade, tem uma subordinação funcional - latino americana. A subordinação funcional congrega os respectivos pares das diversas unidades da América Latina

O BBV Brasil contava com 439 Agências e 35 Postos de Atendimento, distribuídos nos seguintes segmentos, ao final do exercício de 2002: Varejo, Comercial, Institucional, Corporativo, Centros Hipotecários - crédito imobiliário, Centros de *Marketing* Direto - financeiro e Departamentos Estrangeiros, tendo como principais Instituições financeiras concorrentes no Brasil, os bancos Bradesco, Itaú, Unibanco, Santander, HSBC, ABN Amro e o Sudameris, recentemente em processo de aquisição pelo ABN Amro.

A segmentação dos negócios no BBV Brasil foi concebida em 5 áreas específicas de atuação no mercado financeiro.

a) o Segmento Varejo atendia, preferencialmente os clientes Pessoa Física e Micro Empresas, incluindo autônomos;

b) a rede de agências do Segmento Comercial estava voltada principalmente para o mercado de Empresas com faturamento acima de 5 milhões ano e para o atendimento de clientes Pessoa Física com média e alta rendas. Somavam-se a essa rede as agências específicas para clientes de altíssima renda, denominadas agências BBV Banco VIP.

c) o Segmento Empresas, por sua vez, possuía agências para atender exclusivamente clientes Pessoa Jurídica, em especial grandes Empresas com faturamento anual acima de 5 milhões.

d) o Segmento Institucional era composto por agências voltadas para o atendimento exclusivo do setor público, autarquias e fundações, além de alguns segmentos específicos como Educação e Saúde.

e) a Banca Maiorista Global, responsável pela rede de agências do Segmento Corporativo, trabalhava para ampliar a penetração do BBV junto aos clientes Pessoa

Jurídica que operavam no país, tanto filiais de multinacionais como grandes empresas nacionais.

O BBV Banco cresceu e conquistou espaços significativos no mercado nacional e latino-americano com quase cinco anos no Brasil. Foi premiado com o *TOP* de RH da ADVB –2001 expondo sobre a “terceira cultura”, com o Caso: “Acarajé com Paella – Uma Receita de Sucesso”. Neste caso, contou um pouco da própria história, relatando e reforçando que ao adquirir o Banco Excel Econômico, em agosto de 1998, o BBVA precisava fazer a integração com os funcionários, mantendo simultaneamente as características de empresa europeia sem esquecer as peculiaridades brasileiras, ajustando-se à mudança de modo gradual e eficaz.

Com tal intuito, assumiu os seguintes desafios: padronizar urgentemente a marca e o *layout* das agências; iniciar um plano de expansão orgânica que visava saltar de 216 para 436 agências em dois anos; reorganizar e redefinir todos os processos e funções administrativas; implantar uma grande plataforma tecnológica para permitir as mudanças e a comunicação; desenhar um novo modelo de gestão de Recursos Humanos afim de sustentar os ajustes e dar uma visão mais corporativa ao banco.

Mais desafios: realizar ações estratégicas, sempre alicerçadas em Recursos Humanos; um caminho crítico para a condução do processo de mudança, expansão da Rede e Projeto *Oficinização*: treinamento e formação de pessoas para gerir a nova empresa (“*oficinização*” uma palavra espanhola que significa padronizar as agências, os processos, os postos de trabalho, exatamente igual ao funcionamento da “oficina” do Banco na Espanha); projeto da Plataforma Tecnológica Unificada Altamira: comunicação rápida e eficiente com o cliente e com toda a rede de agências no mundo; plano Conect@: acesso dos funcionários ao banco de dados BBV mundial, podendo

encontrar mais de 40 produtos de auto instrução, e finalmente novo modelo de Gestão de Recursos Humanos: administração ativa e participativa, comprometida com o resultado dos negócios.

Todas essas ações foram organizadas para que o BBVA fosse o líder no mercado latino-americano e um dos maiores do mundo. Pode-se afirmar que foram atingidos os objetivos do Banco, quanto aos resultados desses processos e em função de todos esses esforços, tendo-se consolidado seu plano de expansão, conforme previsto.

A filial brasileira possuía a terceira maior rede de agências do Conglomerado BBVA, inferior apenas à da Espanha e do México. O BBV contava com 4.631 profissionais distribuídos por todo o Brasil no final do exercício de 2002. Desses, aproximadamente 1400 oriundos do Banco Económico S/A.

A imagem do BBV Brasil era de um banco bem administrado, bastante conservador. Nos últimos 4 anos e 4 meses foi dirigido por 2 presidentes espanhóis em estilo autocrático, com administração bem centralizada. Eles eram conhecidos por suas atitudes bastante avessas ao risco e com a implantação do Sistema Altamira (IBM), pela alta qualidade de sua área de tecnologia da informação. O nível de alçada de aprovação de crédito nas agências era extremamente baixo.

Um dos pontos fortes do BBV era o seu Modelo de Gestão de Pessoal, cuja missão abrangia o conhecimento e a planificação dos recursos humanos, de forma a permitir a adequada gestão das pessoas nos aspectos relacionados à contratação, promoção, transferência, remuneração, avaliação de capacidades/potencial e definição de carreiras profissionais. Tinha como função básica: análise e acompanhamento da capacidade, potencial e atuação dos recursos humanos, gestão e aplicação dos esquemas

de remuneração, adequação quantitativa e qualitativa do quadro de pessoal, desenho de planos de desenvolvimento e de carreira profissional e administração dos processos de movimentação de pessoal.

O Modelo possuía 3 ferramentas básicas: 1. Avaliação Básica Anual - ABA – que mensurava o nível de ajuste da pessoa à função, era aplicada uma vez ao ano pela chefia e acompanhada pelo gestor de Rh, e possuía 9 indicadores de avaliação. A partir da combinação das notas obtidas, o funcionário lograva um conceito. 2. Avaliação Orientada a Resultado – AOR – avaliava o grau de consecução dos objetivos de uma pessoa, em determinado período. Apurava-se, de fato, o resultado conseguido. Aplicada sempre no início do ano para contratação dos objetivos e no final para acompanhamento e cobrança dos resultados. 3. Análise de Capacidades e Competências – entrevista feita com o objetivo de aprofundar o nível de conhecimento acerca do corpo funcional, em termos de perfil e potencial de crescimento profissional. Aplicada a cada dois anos pelo gestor de RH e contrastada com a chefia imediata.

Estrategicamente observava-se que os fatores determinantes da competitividade do novo banco eram a solidez do Grupo Espanhol BBVA, que contava com uma forte estrutura financeira em termos de recursos próprios: bases de capital e fontes de financiamento, perfil de baixo risco, forte solvência patrimonial, maior capacidade tecnológica e uma visão clara da oportunidade que representa o desenvolvimento da tecnologia e as vantagens competitivas por meio dos seus produtos e serviços – 12 dias sem juros no cheque especial, taxas praticadas, etc.

Tinha como ponto fraco o número de agências na sua rede (247) e a falta de divulgação do BBVA (mundo) no Brasil. Sua principal ameaça era a concorrência do Bradesco e Itaú. Sua oportunidade de sucesso poderia ser materializada pela fusão e

aquisição com outros bancos (na época foram cogitados Unibanco e Bradesco), para que assumisse uma posição de destaque no mercado brasileiro. Os cenários considerados pelos espanhóis para o futuro do Banco eram sempre na visão do Varejo – crescer no Varejo, com rigidez na análise de crédito, devido à perspectiva de inadimplência causada pela crise mundial.

O lucro líquido do BBV Banco nos primeiros três meses do ano de 2003 foi de R\$14,882 milhões. O patrimônio líquido da instituição alcançou a marca de R\$2,6 bilhões no final de março e seu capital social no país foi de R\$2,7 bilhões.

No contexto político e econômico do ano de 2002, o negócio bancário foi fortemente marcado pela conjuntura econômica adversa, que impôs um crescimento total das carteiras de crédito de apenas 13,7%, bem abaixo do percentual dos Certificados Depósitos Interbancários acumulado em 19,5%. É bastante compreensível este comportamento do mercado de crédito diante da postura defensiva de clientes que buscavam recursos junto a instituições financeiras. Pelo fato de 2002 ter sido um ano de grandes incertezas no plano internacional e no eleitoral brasileiro, as decisões empresariais foram afetadas consideravelmente e a economia brasileira exibiu um crescimento econômico abaixo de 2%. Todas as ansiedades políticas coincidiram com um ambiente global de agravamento da aversão ao risco. A chamada crise da governança corporativa e a forte queda no valor patrimonial dos grandes investidores internacionais influenciaram negativamente os fluxos de investimento na direção de países emergentes como o Brasil.

O crescimento brasileiro foi modesto, porém, é importante destacar que não ficou muito abaixo da média internacional. Toda a economia global teve um

crescimento medíocre no ano de 2002 e a economia brasileira teve até mesmo um bom desempenho, considerando o notável ajuste do balanço de pagamentos de cerca de 3% do PIB - Produto Interno Bruto, em apenas 12 meses. O déficit em conta corrente do balanço de pagamentos brasileiro passou de 4,6% do PIB para 1,6% nesse curto intervalo. Este tipo de ajuste em qualquer economia pouco dinâmica levaria a uma forte recessão, mas a economia brasileira revelou uma forte resistência à recessão pelo seu dinamismo e amadurecimento institucional, que vem acumulando nos últimos anos.

No plano fiscal, a depreciação cambial nominal de 52,9% frente ao dólar em 2002 provocou um forte aumento da dívida pública, devido à elevada parcela denominada ou diretamente em moeda estrangeira. Naturalmente, os agentes econômicos se questionaram sobre a sustentabilidade do endividamento do setor público, sobretudo depois do impacto do *défault* argentino, que teve grandes implicações na economia brasileira. O risco Brasil, que em março de 2002 estava em 735 pontos básicos chegou a 2400 pontos no final de setembro, traduzindo-se em cenário de grande preocupação quanto à solvência fiscal do país. Entretanto, passadas as eleições o risco Brasil teve forte ajuste para melhor, o que foi vinculado com as primeiras iniciativas do novo governo eleito.

Por volta de setembro/outubro de 2002, quando o BBV completou 4 anos atuando no mercado brasileiro, a direção do banco resolveu mudar estrategicamente e segmentar o banco, desviando-se daquela visão de foco Varejo. Mudanças radicais, principalmente na atuação dos gerentes foram anunciadas pelo Programa Aceleração (cujo nome já demonstra a necessidade de fazer algo já). Ficou claro que o Banco Espanhol além de não ter firmado sua identidade, não havia entendido o mercado brasileiro, e estava aberto a qualquer negociação com outros bancos.

Em 10 de janeiro de 2003, O Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S. A firmou acordo estratégico com o Banco Bradesco para integração das atividades realizadas pela sua controlada, o Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Brasil S. A e suas subsidiárias, ao Bradesco.

O *slogan* “BBV – Muito Mais Por Você”, de forma repetida e inesperada, não foi honrado. Para os funcionários, “muito mais por você” significava na verdade ter visto os interesses, realizados e cumprido o planejamento de ficar no Brasil de forma sólida e definitiva. Todos já estavam cansados das repetidas mudanças. Com sua saída da operacionalização do banco no Brasil, o BBV levou os planos, os sonhos, os anos de dedicação e trabalho dos tantos que ficaram.

### **2.3.5 A VENDA DO BBV – BANCO ESPANHOL PARA O BRADESCO S/A**

Fundado por Amador Aguiar, na cidade de Marília em 1943, foi possível perceber, logo de início que o Bradesco era uma instituição bem diferente da concorrência. Era um banco que abria as portas para os lavradores, os pequenos comerciantes, os funcionários e muitos outros brasileiros que ainda não tinham acesso a uma conta bancária, naqueles idos de 1943 – um tempo em que em meio à II Guerra Mundial, o Brasil também vivia as dores da escassez econômica. Tudo era novo em termos de relacionamento bancário naquela agência pioneira no interior paulista, que seria a base da rápida expansão por outros municípios que começavam, a prosperar em torno do café. (v. ANEXO C)

O gerente humanizou o relacionamento com os clientes, visitava suas casas, suas propriedades rurais e passou a conhecer de perto as necessidades de cada um deles. Não era um banco que pertencia às famílias tradicionais, mas à gente comum. Caminhar lado a lado com brasileiros fez do Bradesco uma potência, com uma trajetória empresarial sem precedentes no Brasil! Em 1951, com 8 anos de vida, o banco já era a maior instituição financeira privada do Brasil – posto jamais perdido.

Logo depois em 1953, montava sua sede definitiva na cidade de Deus, em Osasco, numa área de 247,5 mil metros quadrados. Desde aquele ano era possível presentir o porte que o Banco ganharia. Em 1977, o Bradesco alcançou a marca de 1 milhão de acionistas – e o milionésimo sócio foi um homem simples, lavrador. Um ano depois seria batida a marca de mil agências.

Com o tempo, o Bradesco tornou-se um banco presente nos quatro cantos do país. Hoje tem 78 mil funcionários, administra R\$154,5 bilhões em ativos, empresta R\$53, bilhões e no primeiro semestre de 2003, atingiu a marca de 13,8 milhões de clientes.

É difícil saber o que o Bradesco não fez primeiro, muito antes da concorrência. Em 1946, o Banco já recebia contas de luz. Assim, o cliente não tinha de ir até a sede da antiga Light. Um ano depois criou a Caixa Benficiente dos funcionários, oferecendo uma série de serviços de saúde, numa época em que os planos de empresa sequer existiam. Em 1948, as agências lançaram a conta juvenil e distribuíram cofrinhos para atrair novos clientes, num país formado prioritariamente por jovens. Foi o primeiro grande sucesso de *marketing* de massa na história financeira do país.

Em 1956, foi a vez do primeiro cheque especial. Em 1962, o ano de chegada dos computadores IBM e, mais uma vez, o Bradesco, que já se informatizava, era pioneiro

entre as empresas brasileiras. As inovações vêm se sucedendo, uma atrás da outra, até hoje, para garantir a fidelidade dos clientes. O serviço “Alô Bradesco”, pioneiro no atendimento telefônico no Brasil, surgiu quando ninguém aqui poderia imaginar a febre dos serviços de Atendimento ao Consumidor. Em 1995, entrou no ar o *site* [www.bradesco.com.br](http://www.bradesco.com.br). Nasceu ali a primeira empresa pontocom do País, que já tem praticamente 5,3 milhões de usuários, os quais, só no primeiro semestre, realizaram 152 milhões de transações financeiras, a um simples clique no *mouse*.

Nos seus 60 anos de vida, o Bradesco teve três presidentes: o fundador Amador Aguiar e os sucessores Lázaro de Mello Brandão, hoje presidindo o Conselho de Administração, e Marcio Artur Laurelli Cypriano. Muitos dos altos executivos do banco têm um único registro profissional na carteira de trabalho. Ingressaram jovens no Bradesco e lá estão. É um sinal da seriedade e da solidez de um banco que se tornou a cara do Brasil, com seus quase 10 mil pontos de atendimento e 21 mil terminais eletrônicos do Bradesco Dia e Noite espalhados pelo território nacional.

O Banco se preparou para o cenário de expansão de crédito no setor privado, adotando como lema a premissa básica de que “Todos os clientes são especiais”. Para tanto: comprou o BCN, em dezembro de 1997, que teve vida própria até ser encontrada a forma mais adequada de oferecer melhor retorno para os clientes e acionistas; criou o Finasa, a partir da compra das atividades do Continental e do Banco Ford; colheu a oportunidade do Banco Postal, que deu um acesso, ainda maior, ao alto varejo: adquiriu o Boavista, o Banco Cidade, o Banco Mercantil e o BBV. Contribuíram ainda para a citada expansão as incorporações das áreas de gestão fundos do JP Morgan e do Deutsche Bank.

Atualmente, o maior desafio do Bradesco, depois de tantas aquisições de bancos com culturas diferentes, é integrar essas equipes e consolidar o seu modelo de gestão para garantir sua posição de liderança no sistema bancário. A direção do Bradesco continua otimista em relação a seu crescimento afirmando: “Temos um atendimento de excelência para todos os clientes e temos um diferencial no mercado que é a motivação, determinação e comprometimento do nosso quadro funcional”.

Com o slogan “Colocando Você Sempre à Frente”, a esperança de todos funcionários e clientes é que, de fato, depois dessa longa trajetória de mudanças, é que se tenha chegado a um “porto seguro” afinal; conta-se com a solidez e a seriedade da maior instituição financeira privada do país, que sempre esteve à frente nas conquistas, no pioneirismo e nas inovações.

### **3. ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS**

#### **3.1 DEMARCAÇÃO DO PROBLEMA**

Análises e discussões sobre comprometimento no trabalho remetem às reflexões sobre as demandas aparentemente contraditórias a que se submetem os trabalhadores hoje. As organizações anseiam pelo comprometimento individual, mas reafirmam a inconstância na relação com seu quadro funcional. Inconstância esta, aqui vivenciada através das mudanças provocadas pelos processos de aquisição e fusão na trajetória Econômico → Bradesco. Ao mesmo tempo, entre esses trabalhadores, cresce a necessidade do investimento na carreira e na qualificação profissional.

A presente pesquisa teve como objetivo responder, dentro do possível, às perguntas - problema: 1- O que as fusões e aquisições provocam nos funcionários que permanecem quanto à relação do indivíduo com seu trabalho? 2- Como as mudanças das fusões e aquisições influem na propensão do indivíduo para comprometer-se com cada nova organização? 3- Que impactos as fusões e aquisições despertam nos funcionários que vão se tornando “ficantes”?

#### **3.2 HIPÓTESES**

Os funcionários que foram permanecendo, desde a Intervenção no Banco Econômico até hoje no Bradesco com a aquisição do BBV, conviveram com uma

vulnerabilidade, resultante de um possível encerramento do contrato de trabalho, e iminência constante de “corte”. Para muitos, estas mudanças se concretizaram em desemprego.

Considerada a realidade do bancário que se depara com um número cada vez maior de fusões e aquisições, e vivencia a diminuição constante dos postos de trabalho, esta pesquisa fundamentou-se nas hipóteses a seguir descritas:

- a) Os funcionários mostram-se comprometidos com a organização apesar dos processos de mudanças organizacionais.
- b) As mudanças organizacionais provocadas pelas fusões e aquisições acabam conscientizando e direcionando os funcionários para a premência da sua capacitação profissional, reforçando o seu comprometimento com a carreira.

A pesquisa aqui relatada utilizou a estratégia dominante na área dos estudos sobre aspectos psicosociais no contexto de trabalho. Tomou como unidade de análise os funcionários do Banco Bilbao Vizcaya (BBV) em transição para o Bradesco, apoiando-se nas suas percepções dos fenômenos e processos individuais e organizacionais. Tais percepções configuram o efetivo contexto ou realidade em que eles se inserem sendo, portanto, os mais poderosos determinantes das suas ações. Assim, os dados levantados podem contribuir para a compreensão do universo de significados atribuídos pelos funcionários no seu contexto de trabalho, fornecendo informações para melhoria do desempenho individual, grupal e organizacional.

É importante salientar que a Pesquisa foi realizada em aproximadamente 50 agências nos vários estados brasileiros (BA, PE, MG, SE, AL, MT, MTS e PR), no Centro Administrativo CA-BBV, considerado aqui como sede, e em outras extensões do Banco. Para melhor entendimento de todos os processos de fusão e aquisição na

trajetória Econômico/Bradesco, a matriz se estabeleceu em Salvador por questões políticas. Aqui estava o centro de informática e processamento de dados, no CA-BBV - sede, mas a sede operacional foi transferida para São Paulo, tanto no Excel Econômico como no BBV. Só agora, com a venda do BBV para o Bradesco, é que de fato todas as atividades ora realizadas em Salvador estão sendo transferidas definitivamente para a Cidade de Deus em Osasco.

### **3.3 O MODELO GERAL DA PESQUISA**

Apoiado na literatura sobre comprometimento no trabalho e tendo em vista os objetivos deste estudo, o escopo geral da pesquisa foi delimitado da forma como se expressa no quadro da página seguinte. Resolveu-se fazer uma análise da natureza ou bases do comprometimento com a organização, buscando identificar o peso dos elementos afetivos, instrumentais e normativos no comprometimento organizacional.

Além disso, a presente investigação procurou avaliar como se apresentaram as diferenças, com relação ao comprometimento do funcionário com a organização, entre as pessoas que vivenciaram as mudanças ocorridas na empresa desde a Intervenção no Banco Econômico S/A em 1995 e aquelas que entraram ao longo desse período.

De forma sintética, o Quadro 1, apresenta uma definição das principais variáveis da pesquisa, permitindo uma visão abrangente do conjunto de informações obtidas no estudo.

Quadro 1 – Definição das principais variáveis do levantamento

<b>VARIÁVEIS</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>	<b>INSTRUMENTO</b>
<b>Comprometimento no Trabalho</b>		
<b>Comprometimento organizacional</b>	Medida global do envolvimento com a organização, identificação com seus valores e missão e disposição de contribuir para o seu sucesso.	Versão reduzida da escala de Porter, Mowday e Steers (1982).
<b>Bases do comprometimento</b>	Escalas para avaliar a natureza afetiva, instrumental e normativa do comprometimento com a organização.	Itens propostos por Meyer e Allen (1995) validados para o contexto brasileiro por Medeiros (1996)

Além de variáveis constantes no quadro acima, a pesquisa levantou algumas variáveis pessoais e sociodemográficas (idade, sexo, estado civil, escolaridade e nível de renda) e alguns aspectos funcionais (tempo de serviço, ocupação e setor).

### **3.4 DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO**

#### **3.4.1 PARTICIPANTES**

O trabalho consistiu, basicamente, na aplicação de um questionário a uma amostra em torno de 9% do total de trabalhadores do BBV/ Bradesco. Obteve-se a

participação de 350 funcionários da organização. As características demográficas e funcionais desta amostra encontram-se na Tabela 1, a seguir.

Tabela 01 – Caracterização dos participantes da Pesquisa

<b>VARIÁVEIS PESSOAIS</b>			
<b>SEXO</b> (n=335)	%	<b>TEMPO DE SERVIÇO</b> (n=330)	%
% de homens	<b>51.0</b>	Até 3 anos	<b>21.9</b>
% de mulheres	<b>48.7</b>	De 3 a 5 anos	<b>2.7</b>
<b>IDADE</b> (n=334)	%	De 5 a 10 anos	<b>27.5</b>
20 a 30 anos	<b>28.5</b>	Acima de 10 anos	<b>47.9</b>
31a 40 anos	<b>47.0</b>	<b>ESTADO CIVIL</b> (n=334)	%
41 a 50 anos	<b>11.7</b>	Solteiro	<b>30.5</b>
<b>ESCOLARIDADE</b> (n=334)	%	Casado	<b>56.6</b>
Até 2º grau incompleto	<b>3.6</b>	Viúvo	<b>0.3</b>
2º grau completo	<b>15.6</b>	Desquitado	<b>6,3</b>
3º grau incompleto	<b>38.3</b>	Outros	<b>6.3</b>
Acima 3º grau incompleto	<b>42.5</b>	<b>NÍVEL DE RENDA</b> (n=334)	%
		Até R\$ 800	<b>64.2</b>
		De R\$ 801 A R\$ 1800	<b>30.5</b>
		De R\$ 1801 A R\$ 5400	<b>5.3</b>

### 3.4.2 INSTRUMENTO

O questionário utilizado incluía itens fechados e abertos, em que o funcionário fornecia um amplo conjunto de informações sobre as variáveis apresentadas neste relatório. Para a presente pesquisa foram utilizadas escalas previamente validadas para o contexto nacional (BASTOS, 1992, 1994, 1998), que visam medir o comprometimento organizacional e as mudanças ocorridas.

### **3.4.3 COLETA DE DADOS**

Foram escolhidos “Agentes da Pesquisa” em cada agência/central administrativa (sede), normalmente o líder principal que se responsabilizava por receber os questionários, distribuí-los entre os funcionários estimulando-os a responder, recolhendo-os e enviando-os de volta. Como as agências encontravam-se em estados diferentes, tais como Bahia, Minas, Pernambuco, Alagoas, Sergipe, Paraíba, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul, estabeleceu-se prazo máximo entre quinze e vinte dias para que todos os devolvessem.

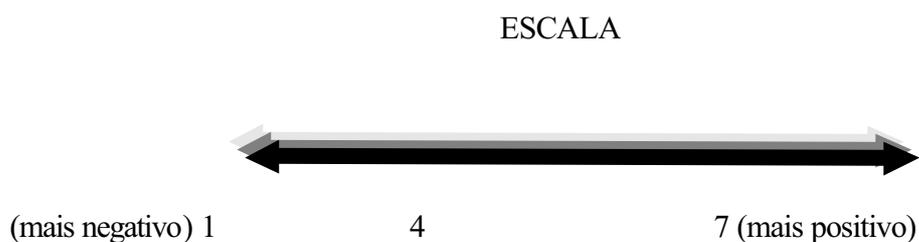
Com o banco de dados composto, foram realizadas inúmeras análises estatísticas de cunho descritivo e correlacional, com o software SPSS 10.0. Testes de diferenças entre médias por meio de análise de variância foram utilizados, quando pertinentes, para avaliar as diferenças entre segmentos da amostra.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

No presente segmento encontram-se os principais resultados obtidos. Seguem-se os resultados descritivos referentes aos níveis de comprometimento no trabalho e às questões de mudança e qualificação. Adicionalmente, apresentam-se as correlações entre as variáveis pessoais e ocupacionais com os níveis de: a) comprometimento afetivo - apego psicológico mais largamente enfatizado, idéia de lealdade, sentimento de pertencer, desejo de contribuir e dar energia para a organização. Envolve ainda sentimento de orgulho e desejo de afiliação ou o prazer em ser membro; b) instrumental - igualmente uma forma de apego psicológico, porém, diz respeito às recompensas e custos associados à permanência na organização. O trabalhador se sente recompensado com o que lhe é oferecido pela organização e a sua saída implicaria em sacrifícios econômicos, sociais, e/ou psicológicos; e c) normativo - conjunto de pressões normativas internalizadas. A congruência entre valores e aceitação dos objetivos define este tipo de comprometimento, ele difere do comprometimento afetivo porque reflete um sentimento de dever, uma obrigação ou um chamado para trabalhar pela organização, porém, não necessariamente um apego emocional com a organização, o trabalho e o grupo.

Além dos dados descritivos de cada variável investigada, apresenta-se um sumário dos cruzamentos com fatores pessoais e organizacionais que revelaram tendências diferentes, estatisticamente significativas, entre segmentos da amostra. Tais cruzamentos apontam quanto heterogêneo ou homogêneo é o posicionamento dos funcionários do BBV frente aos aspectos avaliados.

As principais variáveis da pesquisa foram mensuradas em uma escala de sete pontos tipo Likert, sendo o extremo mais elevado associado à maior presença ou a uma avaliação mais positiva do objeto avaliado. O ponto intermediário da escala é quatro. Assim, escores próximos a este valor significam um posicionamento intermediário, que pode esconder uma variação do grupo frente ao aspecto avaliado, uma parte tende ao pólo negativo e outra ao pólo positivo. Assim, os índices ou escores apresentados nesta seção de resultados, devem ser analisados tendo-se sempre em mente a seguinte gradação:



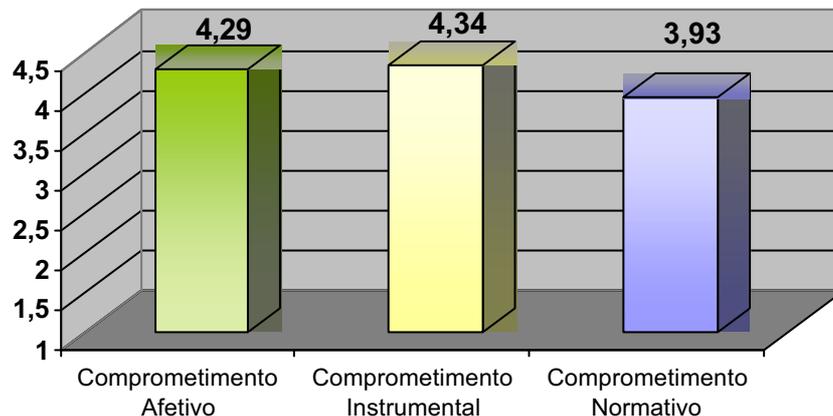
#### **4.1 COMPROMETIMENTO**

Aspecto central da pesquisa, os níveis de comprometimento dos funcionários do Banco foram levantados juntamente com a investigação das BASES deste comprometimento: afetiva, instrumental ou normativa. A análise destas modalidades de comprometimento foi feita a partir do cruzamento com diferentes segmentos da amostra (idade, tempo de serviço, sexo, remuneração, etc.).

O média geral de comprometimento foi de 4,96, o que representa um índice mediano alto de comprometimento.

#### 4.1.1. BASES DO COMPROMETIMENTO COM A ORGANIZAÇÃO

Figura 1: Escores médios de comprometimento, considerando a sua natureza (bases)



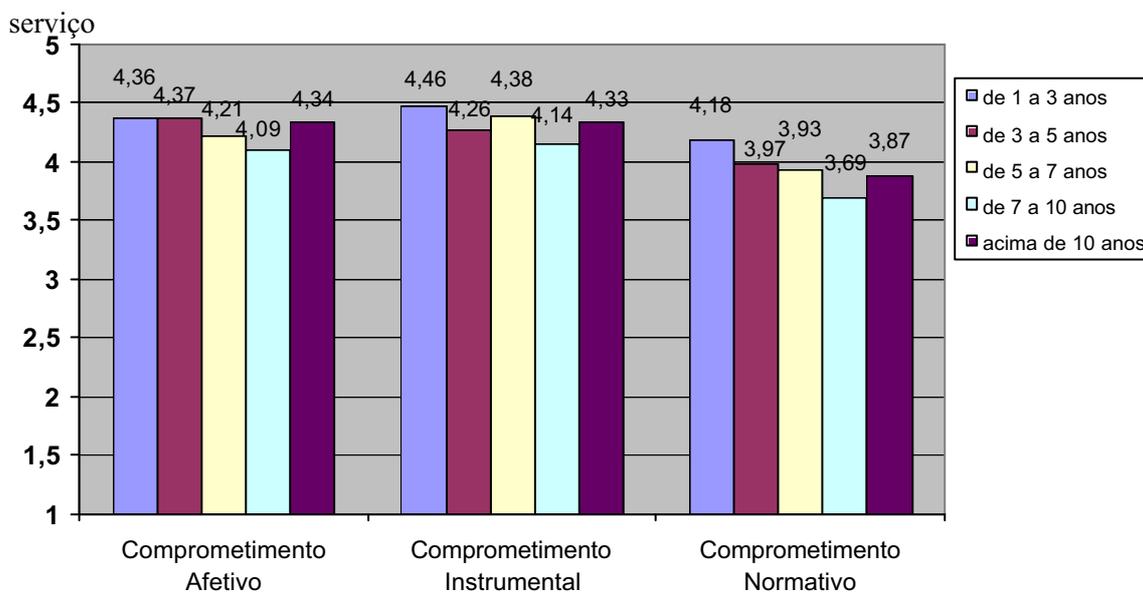
No geral, os escores indicam uma tendência positiva à avaliação do comprometimento, quando observadas suas dimensões instrumental e afetiva. Trata-se, como já assinalado anteriormente, de um vínculo mais positivo com a organização, em função de ganhos e perdas relacionados à permanência ou saída da mesma e por envolver a noção de lealdade, sentimentos positivos e disposição para contribuir para o seu êxito.

A outra medida de comprometimento, ainda que não expressiva, indica também presença. Isso significa afirmar que o sentimento de dever/obrigação para com a organização (base psicológica desta medida), apesar de mais fraca que os

comprometimentos instrumental e afetivo entre os empregados, apresenta valor situado aproximadamente no ponto intermediário da escala.

Já a figura 2 mostra os escores médios das bases do comprometimento em função do tempo de serviço dos funcionários que participaram ou não do processo (do contexto) das mudanças - aquisições e fusões na trajetória do Econômico até hoje Bradesco.

Figura 2: Escores médios das bases do comprometimento em função do tempo de

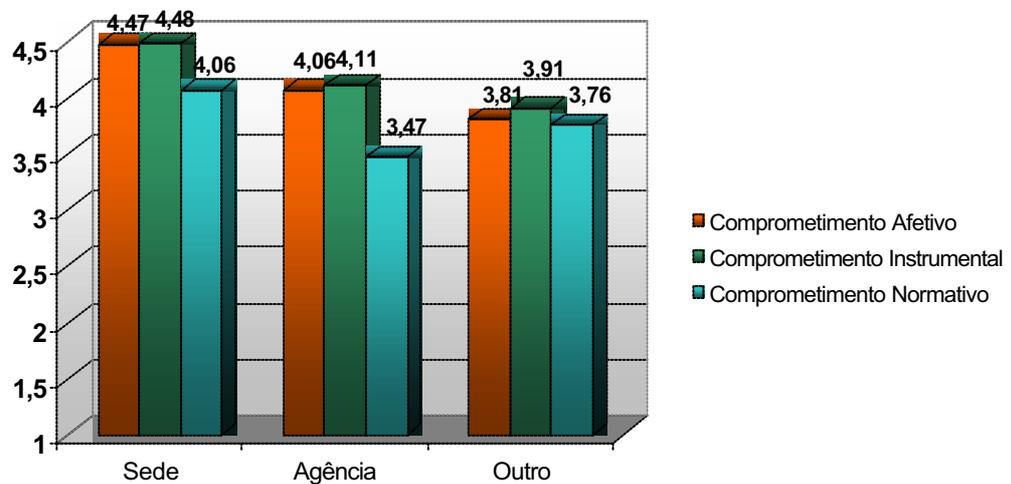


No cruzamento dessas variáveis, notam-se funcionários com maior e menor nível de comprometimento em função do tempo de serviço. Constata-se que havia funcionários mais comprometidos desde o Banco Econômico S/A (acima de 10 anos de serviço), do que os que entraram a partir do Excel Econômico (de 7 a 10 anos de serviço).

Uma outra consideração a ser feita é com relação à disparidade dos níveis de comprometimento entre os funcionários com tempo de serviço acima de 10 anos e aqueles com tempo de serviço entre 7 e 10 anos.

Na figura abaixo, observa-se que o comprometimento instrumental se mantém elevado, tanto na sede (administração central em Salvador) como nas agências e em outros locais, seguido logo imediatamente pelo comprometimento afetivo, corroborando uma perspectiva dos estudos nacionais que posiciona o comprometimento afetivo como base a de comprometimento mais forte no contexto brasileiro.

Figura 3: Bases de comprometimento x Local de Trabalho



## **4.2 AS DIMENSÕES DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL: IDENTIFICAÇÃO DAS PERCEPÇÕES DO IMPACTO DAS MUDANÇAS (AQUISIÇÕES & FUSÕES)**

Para identificação da ótica das mudanças provocadas pelas fusões e aquisições na trajetória do Econômico até o Bradesco hoje foi usado na Pesquisa um questionário com 30 itens, que busca verificar a maneira pela qual o indivíduo percebe a mudança organizacional em quatro dimensões básicas, traduzidas nos seguintes fatores:

Fator 1 – Impactos Psicossociais: questões relacionadas a como os indivíduos percebem impactos gerados pela mudança na sua individualidade enquanto sujeitos, reunindo idéias que expressam estados psicológicos “negativos”, a exemplo da ansiedade, angústia, competição, medo em relação ao futuro, etc;

Fator 2 – Impactos Empresariais Internos: questões relacionadas à percepção dos impactos da mudança nos processos internos da empresa;

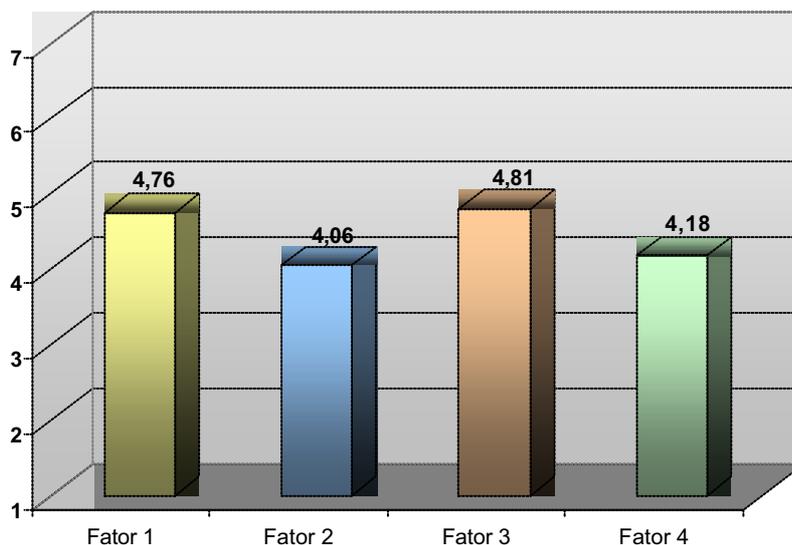
Fator 3 – Impactos Profissionais: também a nível individual como o Fator1, só que voltado para analisar os impactos no desenvolvimento profissional dos indivíduos e com um claro conteúdo de avaliação positiva;

Fator 4 – Impactos Empresariais Externos: também a nível empresarial como o Fator 2, só que voltado para identificar como os indivíduos percebem a mudança na empresa quanto ao atendimento de suas demandas externas.

A fim de caracterizar a percepção dos funcionários quanto aos impactos das mudanças provocadas pelas fusões e aquisições um primeiro dado consiste no escore médio da amostra nos quatro fatores de mudança resultantes da análise fatorial. Estes

dados encontram-se na figura 4 abaixo. Para sua correta interpretação, vale lembrar que se usou nesta variável uma escala de 7 pontos.(sendo 4 a média).

Figura 4: Escores Médios da Percepção das Mudanças



Considerando-se que todos os escores encontram-se acima do ponto médio da escala, pode-se afirmar que a mudança (v. Fusões e Aquisições) é percebida como agente impactador em todos os fatores pesquisados. Os empregados percebem que a mudança organizacional provocada na trajetória desde o Banco Econômico até o Bradesco (hoje), pelas fusões e aquisições, impactou mais fortemente os fatores 1 e 3, justamente os que tratam das questões individuais, e menos fortemente os fatores 2 e 4, que tratam as questões vinculadas mais diretamente à organização.

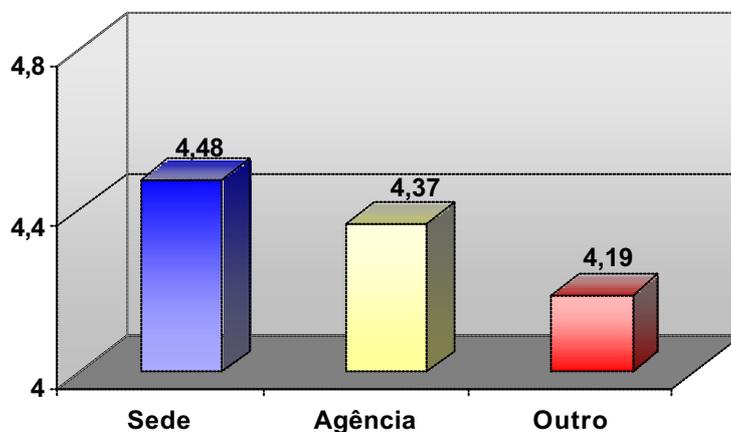
É importante chamar atenção para o fato de que as questões aplicadas referentes ao fator 1 possuem carga valorativa negativa, ou seja, quanto mais perceptível for a mudança neste fator pelo indivíduo, mais ele considera a mudança negativa em termos psicossociais - a mudança gerando angústia, ansiedade, medo em relação ao futuro, etc. Nos demais fatores, a carga valorativa das perguntas é positiva. Quanto mais perceptível

for o impacto da mudança no fator 3, por exemplo, mais positivas são as suas conseqüências, pois o indivíduo percebe a mudança organizacional como fator propulsor para seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Assim sendo, apesar de a mudança ter média elevada no fator 1, o que caracteriza uma percepção de impacto de forma negativa nas pessoas, ela também possui média elevada no fator 3, caracterizando, por outro lado, uma percepção de impacto positivo no desenvolvimento profissional dos indivíduos.

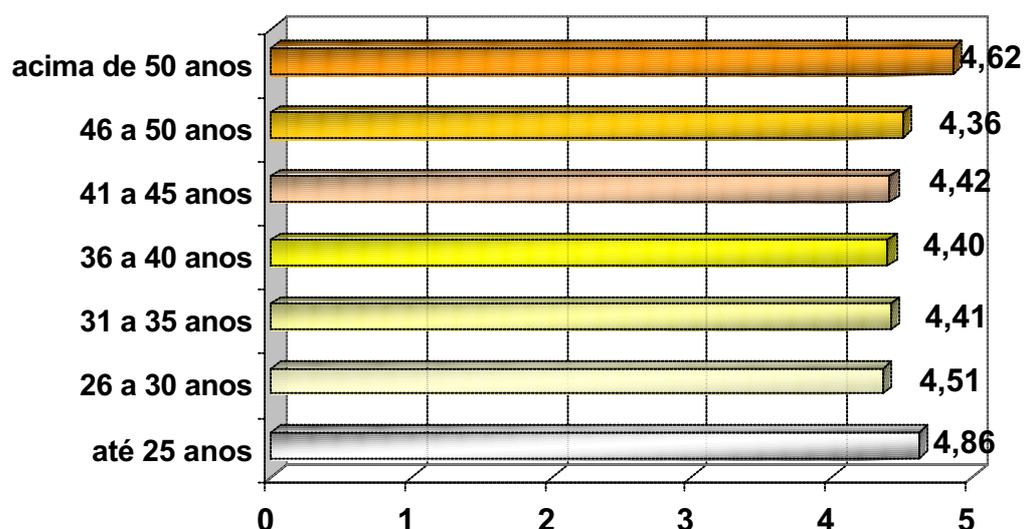
De tal forma, a principal conclusão deste resultado é a de que os respondentes entendem que terem passado de forma continuada e repetida por processos de fusão & aquisição, impactou mais fortemente nos indivíduos (de forma negativa no fator 1 e positiva no 3) do que na organização (de forma positiva tanto no fator 2 como no 4).

Figura 5: Local x Percepção das Mudanças



Na figura 5, percebe-se que os impactos dos processos de mudança , oriundos das fusões e aquisições, foram sentidos em maior grau nos funcionários que se encontravam na sede (4,48), seguidos dos que se encontravam em agências (4,37)

Figura 6: Idade x Impactos



Nesta análise, vemos que são maiores os impactos das mudanças nos funcionários mais jovens – até 25 anos , atingindo a média de 4,86, logo depois nos funcionários mais velhos, acima de 46 anos , com média 4,49.

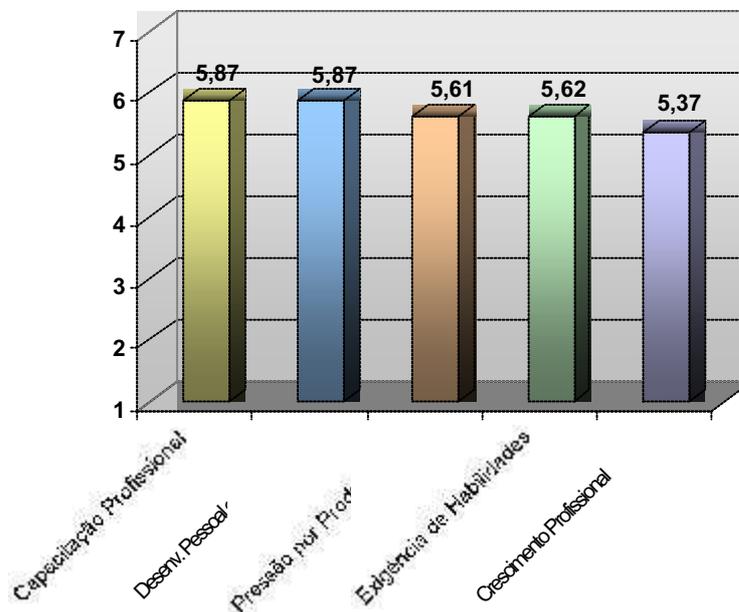
Na parte II do questionário, que trata dos impactos das mudanças percebidos pelos funcionários, escolheram-se as questões 2, 11, 18, 20 e 26 porque sinalizavam Impactos Profissionais e, conseqüentemente, necessidade de capacitação profissional.

Pode-se concluir que, de um modo geral, os percentuais que indicavam o grau de concordância se mostram bem mais elevados, a exemplo da questão 11 - Que me levou

a pensar no meu desenvolvimento pessoal e profissional dentro da empresa? - que atingiu a média de 5,87 concordância.

Extraindo-se o resultado das médias gerais dos itens em questão, confirma-se que as mudanças suscitaram a necessidade de repensar as questões pertinentes à qualificação profissional.

Figura 7: Concordância sobre os Impactos das Mudanças.



**TABELA 02 – QUADRO GERAL CONCLUSIVO – AMOSTRA DOS 350**

**FUNCIONÁRIOS QUE RESPONDERAM À PESQUISA**

Tempo de serviço	Nível de compromet. geral	Bases de comprometimento			Percepções da mudança	Correlação entre comprometimento e os quatro fatores da mudança			
		Afetiva	Instrumental	Normativa		1	2	3	4
acima de 10 anos	4,2	4,34	4,33	3,87	4,48	4,53	4,15	4,46	4,23
de 7 a 10 anos	4,0	4,09	4,14	3,69	4,45	4,41	3,98	4,38	4,14
de 5 a 7 anos	4,2	4,21	4,38	3,93	4,35	4,48	4,02	4,37	4,31

de 3 a 5 anos	4,2	4,37	4,26	3,97	4,31	4,25	4,07	4,58	4,01
de 1 a 3 anos	4,3	4,36	4,46	4,18	4,44	4,37	4,20	4,74	4,01
<b>TOTAL</b>	<b>4,2</b>	<b>4,27</b>	<b>4,31</b>	<b>3,93</b>	<b>4,41</b>	<b>4,41</b>	<b>4,08</b>	<b>4,50</b>	<b>4,14</b>

Da análise desses dados pode-se concluir que os funcionários consideraram os Impactos das Mudanças (v. Fusões e Aquisições) elevados tanto para os indivíduos como para a organização, com uma pequena diferença a favor de um impacto maior para os indivíduos, levando-os a repensar suas necessidades relacionadas à qualificação e ao desenvolvimento profissionais.

## 5. CONCLUSÕES

O dinâmico mundo produtivo traz uma variedade de fenômenos que torna ainda mais trabalhoso o estudo do comprometimento. Neste último capítulo são apresentadas as principais conclusões da pesquisa em torno das questões investigadas, assim como algumas recomendações pertinentes.

O comportamento do indivíduo com seu trabalho representa umnexo psicológico complexo, que pode revelar faces e intensidades distintas. Compreendido como uma disposição para a ação, o conceito de comprometimento possibilita uma infinidade de respostas, que variam conforme o sujeito, o alvo (foco) do seu vínculo, os processos (bases) que a este dão sustentação (BASTOS, 1994a, 1994b, 1995).

A primeira questão: “O que as fusões e aquisições provocam nos funcionários que permanecem, quanto à relação do indivíduo com seu trabalho”? envolveu identificar comportamentos e sentimentos dos funcionários. Alguns depoimentos, demonstram e ilustram a infinidade de respostas possíveis:

- “Meu trabalho? Dei minha vida a um lugar onde eu nunca existi”.
- “Sinto um amadurecimento profissional muito grande em função da necessidade emergente de começar do zero a cada aquisição, mas ao mesmo tempo conviver com harmonia, com angústia incerteza e frustração”.
- “Ao olhar para trás sinto frustração e perda, ao olhar para frente me vejo por dentro e indago o eu estou fazendo aqui”

- “As aquisições trouxeram fortes mudanças, para alguns perdas, depressões, tristezas, desempregos, medos, desespero, desilusão, pânico e para outros, progresso, prosperidade, oportunidade, melhor remuneração, status, mudança de residência, amplitude nos relacionamentos, construção familiar, bens materiais, encontros espirituais, modernidade e avanço em novas ferramentas de trabalho. A mescla do “bom e ruim” sempre vai existir”.

- “Procuro sempre buscar meu desenvolvimento profissional projetando novas possibilidades para exercer uma segunda carreira profissional. As mudanças ocorridas desde o início da década de 90 no mercado financeiro brasileiro não me deixam confortável nem segura para pensar em me aposentar como bancária. Com certeza estarei fazendo outras coisas”.

Os comentários sobre as transformações que a sociedade contemporânea tem vivenciado estão carregadas de interrogativos e muita incerteza a respeito do futuro do trabalho e do emprego. O presente estudo mostra a complexidade que acompanha os processos de fusões e aquisições, ameaçando o funcionário a todo momento quanto à possível perda do emprego, exacerbando assim as reações individuais. É muito forte a evocação de imagens relacionadas à dor, ao abandono, ao desespero e a perda de identidade quando o assunto é à perda de emprego.

A segunda questão: “Como as mudanças através das fusões e aquisições influem na propensão do indivíduo para comprometer-se com cada nova organização?” - procurou avaliar a relação com a organização, levando-se em conta que muitos funcionários tinham passado pelos bancos Econômico, Banco Central, Excel Econômico, BBV, e agora são funcionários do Bradesco.

Considerando os resultados da pesquisa na Parte II - A Sua Relação Com A Organização Na Qual Trabalha, pode-se identificar e constatar a disposição do funcionário:

1. “Conversando com amigos, eu sempre me refiro à minha organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar” - a concordância foi alta (de 5,84%), considerada acima da média.
3. “Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho”.O percentual de concordância foi de 5,92% - considerado alto.
6. “Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho” - concordância altíssima, de 6,5%.

Os resultados obtidos sustentam a hipótese de que, apesar dos processos de mudança organizacionais, os funcionários mostram-se comprometidos com a organização.

A segunda questão: “Que impactos as fusões e aquisição despertam nos funcionários que vão permanecendo?” - implicou em identificar as ações que os indivíduos utilizaram ou vem utilizando para atualizar as suas qualificações pessoais e relativas ao trabalho, ao longo desses oito anos nos processos de aquisições e fusões.

Na Parte II – As mudanças na organização, teve-se os seguintes resultados.

2. Me despertou para a necessidade de capacitação profissional – (5,87 %)
8. Gerou angústias em função das possibilidades de demissão – (5.61 %)

11. Me levou a pensar no meu desenvolvimento pessoal e profissional dentro da empresa – (5.87 %)

18. Aumentou a pressão por produtividade – (8.61 %)

20. Exigiu mais habilidades dos empregados – (5.62 %)

Com esses resultados pode-se sustentar a hipótese de que as mudanças organizacionais provocadas pelas fusões e aquisição acabam conscientizando os funcionários da importância da sua capacitação.

O comprometimento geral é médio-superior sendo, que não apresenta diferenças estatísticas significativas de agências e da sede.

Observa-se que os funcionários com mais de sete anos de banco apresentam níveis de comprometimento ligeiramente inferiores aos funcionários que ingressaram há até sete anos. Conclui-se que quanto menos tempo de banco houver a esperança é mantida em grau maior.

O comprometimento com a carreira (consigo mesmo) pode-se basear também em bases afetivas, pois, parte da reavaliação do foco que inicialmente era para a organização, após tantas mudanças concentra-se no indivíduo.

Usando a metáfora “do Pelourinho à Cidade de Deus”, o percurso foi longo! Foi uma luta contínua para se manterem comprometidos com o trabalho e o emprego a cada novo banco. Enfrentaram-se: a falta de planejamento nas integrações; os estilos gerenciais diferentes e as vezes, antagônico; o multiculturalismo – cada banco com suas características próprias e muito diferentes, inclusive um banco estrangeiro de origem espanhola; um esforço constante para a manutenção do nível de comprometimento com o trabalho – houve desafios que se tornaram atrativos, estimulando a disposição para o

trabalho; o medo, o sofrimento, a sensação de menos valia – sabia-se que muitos não iam continuar a cada nova aquisição.

Todos esses indicadores e resultados contribuem para o entendimento da importância do trabalho para o indivíduo e de como ele assume novos significados diante das transformações do dia-dia.

### 5.1 “ENCONTROS, DESENCONTROS E REENCONTROS” NA VIDA BANCÁRIA: UM PASSEIO NAS LETRAS DA MÚSICA POPULAR BRASILEIRA

Procurei ilustrar a trajetória das mudanças dos bancos passeando nas letras da Música Popular Brasileira. Queria criar uma representação nova para os sentimentos, para o comprometimento, para o que passamos como atores organizacionais e ainda conseguimos sobreviver.

Acredito que uma das funções da música é mexer com a pessoa por dentro. Mexer na alma, no intangível, no coração. A música canta a vida, o encontro, o trabalho, a vontade de viver, a desilusão, a paixão e o amor.

A experiência nesses processos das fusões e aquisições desde a Intervenção no Banco Econômico passando pelo Banco Central, Excel Econômico, BBV e atualmente Bradesco, tem sido muito rica em todos os aspectos: pessoal, profissional, emocional e relacional.

A interação com os colegas foi inevitável, principalmente por trabalhar na área que “cuida de gente” (ou melhor deveria cuidar) e pelo real interesse pelas pessoas,. Ouvir, trocar idéias, comentar, criticar, sugerir, lamentar, vislumbrar era o que fazíamos

em todas as oportunidades ao longo das mudanças. Escutava, relatos lamentos e queixas. Escutava também boas novas, desafios, conquistas e realizações. As músicas se misturavam ao meu raciocínio e colaboravam para o meu entendimento do mundo do trabalho e das experiências organizacionais.

A música pode também evocar imagens poderosas, ela se tornou um recurso para ajudar na compreensão do que vivíamos. As reflexões a partir de letras de músicas ou de trecho delas tornou-se algo rotineiro, algo que nos acalentava, e chegamos até a compor muitas letras sobre as músicas; afinal “quem canta seus males espanta”.

Esta contribuição tem como objetivo minorar as dores do trabalho e cantar a vida!

(v. ANEXO D)

**ANEXOS**

**ANEXO A Questionário aplicado junto aos funcionários do BBV /**

**Bradesco entre maio e junho de 2003**

**ANEXO B Banco Econômico - Acontecimentos importantes, um rápido histórico:**

**ANEXO C Banco Bradesco SA - Em seus 60 anos, o Bradesco foi sinônimo  
de pioneirismo.**

**ANEXO D Encontros, Desencontros e Reencontros na Vida Bancária:**

**Um passeio nas letras da música Popular Brasileira.**

## ANEXO A

### UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA – ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO – III TURMA

**Aluno(a): Ana Maria dos Santos Pereira de Souza]**

A pesquisa que estamos realizando procura compreender como o trabalhador se relaciona com vários aspectos da sua vida no trabalho. Nessa etapa estamos testando este questionário.

Trata-se de uma pesquisa da Universidade Federal da Bahia e não da organização; assim, os resultados serão analisados fora da organização e esta não terá acesso às informações individuais que você nos fornecer. Não se sinta obrigado a participar, no entanto. Gostaria de contar com a sua disponibilidade e de que você se sinta bastante à vontade para responder sinceramente as questões a seguir.

#### **PARTE I - A Sua Relação Com A Organização Na Qual Trabalha**

A seguir você encontrará uma série de sentenças que procuram avaliar a sua relação com a organização na qual você trabalha. Registre no espaço, o número que corresponde à sua posição frente ao item, utilizando a escala:

<b>1- Discordo plenamente</b>		<b>5- Concordo levemente</b>
<b>2- Discordo muito</b>	<b>4- Não discordo, nem concordo</b>	<b>6- Concordo muito</b>
<b>3- Discordo levemente</b>		<b>7- Concordo plenamente</b>

1. Conversando com amigos, eu sempre me refiro a minha organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.	
2. Eu julgo que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho.	
3. Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho.	
4. A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.	
5. Eu me sinto contente por ter escolhido esta organização para trabalhar, comparando com outras organizações que considerei na época da contratação.	
6. Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.	
7. Para mim, esta organização é a melhor de todas as organizações para se trabalhar.	
8. Decidir trabalhar nesta organização foi um erro de minha parte.	
9. Eu sinto pouca lealdade para com organização onde trabalho.	
10. Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.	
11. Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	
12. Eu não sinto um forte senso de integração com esta organização.	
13. Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.	
14. Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.	
15. Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.	
16. Na situação atual, ficar nesta organização é na realidade uma necessidade mais do que um desejo.	

17. Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta organização agora.	
18. Se eu decidisse deixar essa organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	
19. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse essa organização.	
20. Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia pensar em trabalhar num outro lugar.	
21. Uma das poucas conseqüências negativas de deixar essa organização seria a escassez de alternativas imediatas.	
22. Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização.	
23. Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar essa organização agora.	
24. Eu me sentiria culpado se deixasse essa organização agora.	
25. Essa organização merece minha lealdade.	
26. Eu não deixaria essa organização agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	
27. Eu devo muito a essa organização.	

## PARTE II – As mudanças na organização

As organizações estão sempre em processo de mudança. Tomando como enfoque este processo, como você avalia os impactos das mudanças que estão ocorrendo (ou ocorreram nos últimos anos) em sua organização? Para avaliar cada item utilize os seguintes códigos:

<b>1- Discordo plenamente</b>		<b>5- Concordo levemente</b>
<b>2- Discordo muito</b>	<b>4- Não discordo, nem concordo</b>	<b>6- Concordo muito</b>
<b>3- Discordo levemente</b>		<b>7- Concordo plenamente</b>

1. Gerou em mim mais ansiedade do que tranqüilidade em relação ao futuro	
2. Me despertou para a necessidade de capacitação profissional	
3. Me fez pensar em deixar a empresa	
4. Piorou o clima de trabalho	
5. Me deu mais autonomia para trabalhar	
6. Estão no caminho correto que a empresa deve seguir	
7. Fez com que os empregados se tornassem mais produtivos	
8. Gerou angústias em função das possibilidades de demissão	
9. Dificultou o relacionamento com os colegas	
10. Tornou a empresa mais ágil	
11. Me levou a pensar no meu desenvolvimento pessoal e profissional dentro da empresa	
12. Me fez acreditar que não me aposentarei aqui	
13. Gerou um clima de competição entre os colegas	
14. Tornou a empresa mais forte no mercado	
15. Melhorou o desempenho das chefias	
16. Melhorou as relações da chefia com os empregados	
17. Diminuí a hierarquia dentro da empresa	
18. Aumentou a pressão por produtividade	
19. Fortaleceu o espírito de equipe para realizar o trabalho	
20. Exigiu mais habilidades dos empregados	
21. Tenho que fazer um conjunto maior de tarefas	

22. Levou a empresa a valorizar mais os seus empregados	
23. Diminuiu a supervisão sobre o trabalho que realizo	
24. Aumentou a nossa participação nas decisões sobre o trabalho que realizamos	
25. Tornaram os benefícios mais atrativos para o empregado	
26. Me fez ver novas alternativas de crescimento profissional	
27. Melhorou a situação financeira da empresa	
28. O trabalho ficou mais fácil de ser realizado	
29. A administração da empresa ficou melhor	
30. As tarefas exigem mais atenção e cuidado	

**PARTE IV - DADOS PESSOAIS:**

<b>IDADE:</b> <input type="checkbox"/> ATÉ 25 ANOS <input type="checkbox"/> DE 26 A 30 <input type="checkbox"/> DE 31 A 35 <input type="checkbox"/> DE 36 A 40 <input type="checkbox"/> DE 41 A 45 <input type="checkbox"/> DE 46 A 50 <input type="checkbox"/> ACIMA DE 50	<b>SEXO:</b> <input type="checkbox"/> MASCULINO <input type="checkbox"/> FEMININO	<b>ESTADO CIVIL:</b> <input type="checkbox"/> SOLTEIRO <input type="checkbox"/> CASADO <input type="checkbox"/> VIÚVO <input type="checkbox"/> DESQUITADO <input type="checkbox"/> OUTRO	<b>ESCOLARIDADE:</b> <input type="checkbox"/> 1º GRAU INCOMPLETO <input type="checkbox"/> 1º GRAU COMPLETO <input type="checkbox"/> 2º GRAU INCOMPLETO <input type="checkbox"/> 2º GRAU COMPLETO <input type="checkbox"/> 3º GRAU INCOMPLETO <input type="checkbox"/> 3º GRAU COMPLETO <input type="checkbox"/> PÓS-GRADUADO
--	---	---	---

<b>NÍVEL DE RENDA:</b> <input type="checkbox"/> ATÉ R\$ 360,00 <input type="checkbox"/> DE R\$ 360 A R\$ 800 <input type="checkbox"/> DE R\$ 801 A R\$ 1.800 <input type="checkbox"/> DE R\$ 1.801 A R\$ 2.600 <input type="checkbox"/> DE R\$ 2.601 A R\$ 3.600 <input type="checkbox"/> DE R\$ 3.601 A R\$ 5.400 <input type="checkbox"/> ACIMA DE R\$ 5.400	<b>TEMPO DE SERVIÇO NESTA ORGANIZAÇÃO:</b> <input type="checkbox"/> Até 1 ano <input type="checkbox"/> De 1 a 3 anos <input type="checkbox"/> De 3 a 5 anos <input type="checkbox"/> De 5 a 7 anos <input type="checkbox"/> De 7 a 10 anos <input type="checkbox"/> Acima de 10 anos
---	--

## ANEXO B

### BANCO ECONÔMICO

Acontecimentos importantes, um rápido histórico:

1893	Transforma-se em Banco Econômico da Bahia.
1920	Assume a direção Francisco Marques de Góes Calmon (1874-1932).
1928	Criação de um Fundo de Beneficência para os colaboradores que funcionou durante 6 anos. Atitude pioneira, característica de uma nova política social do banco.
1929	Iniciam-se ações no interior da Bahia com a inauguração das agências Vitória da Conquista e São Félix. Obtenção de cartas patentes para as cidades de Jequié, Alagoinhas, Itabuna, Ilhéus, Feira de Santana, Juazeiro e Santo Amaro.
1932	Assume a presidência o Dr. Francisco de Sá.
1942	Conquista-se e consolida-se uma nova fase de expansão a nível nacional. Inicia-se um período marcado pelo vigoroso crescimento, seja por um intenso programa de modernização, seja pela expansão de sua rede de agências. Substitui Dr. Francisco de Sá, na presidência, o Dr. Miguel Calmon du Pin e Almeida Sobrinho.
1947	Realização do primeiro concurso para admissão de novos colaboradores. Mecanização dos serviços.
1948	Implantação de um serviço de ambulatório médico. Financiamento aos colaboradores para aquisição de casa própria.
1951	Inauguração da primeira agência fora do Estado, em Aracaju. Implantação do sistema de cartões perfurados da IBM.
1954	Incorporação do Banco Industrial de São Paulo, abertura da filial no Rio de Janeiro e incorporação do banco de Alagoas.
1957	Dispõe de uma rede de 70 agências, com atuação nos estados de Sergipe, São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Alagoas.
1959	Criação da Fundação Banco Econômico (FUNBECO) e do Museu Numismático do Banco Econômico da Bahia.
1960	Incorporação do Banco Resende (Rio de Janeiro) e funcionamento da agência – escola para a preparação de colaboradores.
1964	Afasta-se da diretoria do banco o Dr. Miguel Calmon para exercer as funções de Reitor da Universidade Federal da Bahia.
1965	Implantação do primeiro sistema mecanizado à baseado em computadores. Aquisição dos bancos União do Ceará e Industrial de Pernambuco S/A. Encerra-se o ano com 109 agências e 2884 funcionários.
1966	Passa o Banco Econômico da Bahia à condição de empresa de capital aberto.
1967	Início do processo de instalação de um computador IBM/360 administrado pela futura subsidiária Econômico Automação e Processamento de Dados Ltda. (PROCEDA). Morre Dr. Miguel Calmon após trinta anos de dedicação ao Banco.
1971	Organiza-se o Conglomerado Econômico com empresa associadas e subsidiárias.
1972	Assume o posto de Diretor Superintendente do Banco Econômico da Bahia o Dr. Ângelo Calmon de Sá. Alteração da razão social para Banco Econômico S/A.

1973 1973	Inauguração do Ondina Praia Hotel o primeiro de uma série de estabelecimentos hoteleiros a serem construídos no país. Constituição da Caju da Bahia Ltda. – CAJUBA, associação à Petrobrás Química S/A – PETROQUISA e POLIALDEN.
1974	Ângelo Calmon de Sá foi nomeado para a direção do Banco do Brasil e Francisco de Sá Junior o substituiu. Incorporação do Banco Novo Mundo S/A.
1977	Inauguração do Centro de Desenvolvimento de Pessoal (CEDEPE) em Salvador. Ângelo Calmon de Sá ocupa o Ministério da Indústria e Comércio no governo Geisel.
1978	Abertura do escritório em Nova York. Implantação do Banco Econômico S/A Crédito Imobiliário. Integração ao Grupo Econômico da Cia. Satélite de Terreros com sede em São Paulo.
1979	Passa a ocupar a 10ª posição entre os maiores bancos comerciais do país, 6º em volume de operações e o 3º em rentabilidade, contando com uma rede de 243 agências, metade localizada na região Nordeste e um quadro de 9.6442 funcionários. Passa a atuar nos ares agro-pastoril e industrial. Participação na composição financeira da CIQUINE, POLIALDEM, PLASBATE e COPATE. Retorno de Ângelo Calmon de Sá à presidência do Banco Econômico S/A integrando, também, o Conselho Monetário Nacional.
1980	Aquisição do controle acionário do Banco de Produção e de Comércio S/A do Estado de Sergipe. Inauguração da agência <i>full branch</i> de Nova York e sua dependência em Grand Cayman. Constituição da CONEPAR <i>holding</i> das empresas industriais do Grupo Econômico. 1981 - Associação com a American Express Co. para lançar o American Express Card. Constituição da CST Expansão Urbana S/A. Subscrive ações para a Constituição do Hospital Aliança da Bahia em associação com a Companhia Aliança da Bahia e AMI – American Medical International. Lidera a campanha de arrecadação de fundos em favor das Obras Sociais de Irmã Dulce.
1982	Criação da Fundação de Seguridade Social do Banco Econômico S/A – ECOS para garantir o recebimento de suplementação de auxílio doença, aposentadoria e recebimento de pecúlio e empréstimo. Constituição do Econômico São Paulo S/A Crédito Imobiliário.
1983	O Grupo Econômico ocupa o 7º lugar entre os maiores conglomerados financeiros do país. Aumento de participação na área petroquímica.
1984	Comemoração do sesquicentenário com a inauguração da sua nova sede o Edifício Góes Calmon e do Museu Eugênio Teixeira Leal – Memorial do Banco Econômico. Inauguração da agência Rio Branco, no Acre, marcando a presença do Econômico em todos os estados do Brasil.
1990	Torna-se Banco Múltiplo, que consiste numa forma jurídico-administrativa de operação, transformando em empresas controladas em carteiras de serviços. O Grupo Econômico ocupa a 18ª posição no ranking latino-americano.
1992	Assume a presidência do Banco Alfred Kirchoff, substituindo Ângelo Calmon de Sá que passa a ministro-chefe da Secretaria de Desenvolvimento Regional do governo Collor.
1993	Implantação do Projeto Banco Novo por Alfred Kirchoff, com a segmentação da Área Operacional e Reestruturação Administrativa do Banco. Inauguração do edifício Delta Plaza, em São Paulo, sede no sul do país. Publicação do livro História de um Banco – Banco Econômico, de Valdir Freitas Oliveira. Retorno de Ângelo Calmon de Sá ao Banco Econômico como presidente do Conselho de

	Administração.
1994	Reassume a presidência executiva do Banco Econômico Ângelo Calmon de Sá. Ao comemorar, em 1994, 160 anos, o Econômico é formado por 43 empresas. Atua no ramo financeiro e em seguimentos como serviços, agro-pecuária, indústria siderurgia e petroquímica.
1995	<i>Top de Marketing</i> concedido pela Associação dos Dirigentes de <i>Marketing</i> e Vendas do Brasil, com o Programa Hora Marcada, sistema implantado para atendimento de 25 mil beneficiários do INSS e IAPSEB. <i>Top</i> de RH concedido pela ADVD e pela Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH). O tema apresentado – A tecnologia a Serviço do Desenvolvimento Humano. Reimplantação do Comitê Executivo para o exercício da administração participativa.
	11/08/1995 - Intervenção do Banco Central.

## ANEXO C

### BANCO BRADESCO SA

Em seus 60 anos, o Bradesco foi sinônimo de pioneirismo.

1942	Dada a primeira agência do Bradesco, em Marília, no Interior de São Paulo. A rede logo se expandiu pelo Estado.
1952	Banco lança anúncio publicitário sobre a liderança no mercado financeiro, que nunca foi interrompida.
1953	É inaugurada a sede do banco na Cidade de Deus, em Osasco, São Paulo, que ainda hoje abriga seus executivos.
1962	A Fundação Bradesco inaugura sua primeira escola. Hoje existem unidades em todos os Estados brasileiros.
1968	Lançado o Cartão Bradesco, o primeiro cartão de crédito do país, setor em que mantém uma base de 36,9 milhões de cartões.
1970	Graças ao Bradesco, tem início o sistema de auto-atendimento no País, incorporando tecnologia às agências.
1978	Instalada a milésima agência do banco na cidade de Chuí, extremo Sul do País. A 999 já estava no Oiapoque.
1981	Com os terminais ATM, o banco lança o serviço Bradesco Instatâneo. Hoje, há mais de 21 mil máquinas dessas no Brasil.
1996	Lançado o Bradesco <i>Internet Banking</i> , que cria o primeiro serviço financeiro ponto com em atividade no País.
2001	O Bradesco estréia suas ações no pregão da NYSE, bolsa de nova York, na forma de ADRs nível II.
2003	O Bradesco conclui processo de segmentação no atendimento ao cliente, com o lançamento do Bradesco Prime.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L.C.J. **Mudança organizacional na Administração Pública Brasileira** EAESP/FGV. São Paulo: 1992.

BARROS, B. T. **Fusões, Aquisições & Parcerias**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2001.

\_\_\_\_\_. **Fusões e Aquisições no Brasil**: Entendendo as Razões dos Sucessos e Fracassos. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

BARTEL, J. **Um Tributo ao Banco Econômico S/A**: Um estudo de caso com foco em RH. Salvador: Gráfica Jotadablio, 1995.

BASTOS, A.V.B. Os vínculos indivíduo-organização: uma revisão da pesquisa sobre comprometimento organizacional. In: XVI Encontro Anual da ANPAD, Anais v.6, Organizações, 1992, p.291-304.

BASTOS, A.V.B.; PEREIRA, A. M. **Mudanças Organizacionais e comprometimento no Trabalho**: 21º ENANPAD, Vol. Recursos Humanos, 1997.

\_\_\_\_\_. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, Salvador, 33 (3), 1993, p.52-64.

\_\_\_\_\_. Comprometimento no trabalho: **A Estrutura dos Vínculos do Trabalhador com a Organização, a Carreira e o Sindicato**. Tese de Doutorado - Universidade de Brasília (mimeo), 1994a.

\_\_\_\_\_. O Conceito de Comprometimento: sua natureza e papel nas explicações do comprometimento humano no trabalho. Organização e Sociedade. **Revista da Escola de Administração**, Salvador, UFBA, n.2, p.77-106, 1994b.

\_\_\_\_\_. Comprometimento no trabalho: o estado da arte e uma possível agenda de pesquisa. **Cadernos de Psicologia**, Salvador, n.1, p. 44-63, 1995.

\_\_\_\_\_. A escolha e o comprometimento com a carreira: um estudo entre profissionais e estudantes de Aquisição. **Revista de Administração**, Salvador, 32 (3), p. 28-39, 1997a.

\_\_\_\_\_. **Mudanças organizacionais e comprometimento no Trabalho.** In: XXI Encontro Anual da ANPAD. Anais: Angra dos Reis, Rio de Janeiro: ANPAD, 1997b.

\_\_\_\_\_. Contextos organizacionais em mudança e os rumos da pesquisa sobre Comprometimento no Trabalho. Texto submetido à publicação, 1998.

BASTOS, A. V. B., BRANDÃO, M.G.A., A.P.M. PINHO (1997). **Comprometimento organizacional:** uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. Salvador, RAC 1(2), p.97-120, 1998.

BOYD, C. **Individual Commitments and Organization Change.** New York: Quorum Books, 1992.

BOWLBY, J. **Formação e rompimento de laços afetivos.** São Paulo: Martins Fontes, 1982.

BRANDÃO, M. G. A. **Impactos da Perda do Emprego e o Papel da Qualificação no Processo de Reinserção no Mercado de Trabalho.** Salvador: 2002.

CARTWRIGHT, S.; COOPER, C.L. **Organizational marriage: hard versus soft issues?** Personal Review, v.24, n.3, p.32-42, 1995.

CASTRO, A.B. **Impacto das novas tecnologias da informação.** Disponível em <<http://www.techoje.com.br/tecnologia/te9505-2htm>> Acesso em: 24 jan. 2001.

COUTINHO, L. A Terceira Revolução Industrial e tecnológica. **Economia e Sociedade**, Campinas, v.1, n.1. ago. 1992.

EVANS, Paul; PUCIK, Vladimir; BARSOUX, Jean-Louis. **The global challenge: frame works for international human resource management.** New York: Mac Grow-Hill, 2002.

DAHRENDORF, R. Toward a Theory of Social Conflict - **The Jornal of Conflict Resolution**, Jun. 1958.

DEJOURS, C. **A Loucura do Trabalho:** Estudo de Psicoterapia do Trabalho, 5º edição ampliada. São Paulo: Cortez-Oboré, 1992.

DESSLER, G. **Conquistando o Comprometimento**: Como construir e manter uma força de trabalho competitiva. São Paulo: Makron Books, 1996.

DRUCK, G. **Globalização, reestruturação produtiva e movimento sindical**. Salvador, Caderno CRH, nº 24/25. Jan/Dez 1996.

DRUCKER, P. F. **Sociedade Pós Capitalista**. São Paulo: Ediora Pioneira, 1993.

FERREIRA, R. **A hora da briga**. Disponível em [http://www2.uol.com.br/veja/040398/p\\_084.htm](http://www2.uol.com.br/veja/040398/p_084.htm) Acesso em: 24 jan. 2001.

GORZ, A. O declínio da relevância do trabalho e a ascensão de valores pós-econômicos. **Revista O Socialismo do Futuro**, Salvador: Instituto Pensar – Fundação Sistema, n.6, p.25-31, 1993.

HERZOG, J.P. People: the critical factor in managment change. **Journal of Systems Management** v.42, nº3. Cleveland, 1991.

IANNI, O. **A Era do Globalismo**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997.

IDE, T. R.; CORDELL, A. J. As novas ferramentas: implicações no futuro do trabalho. **Revista O Socialismo do Futuro**, Instituto Pensar – Fundação Sistema, Salvador, n.6, p.33-65, 1993.

ISTO É DINHEIRO. 60 Anos de Sucesso no País. São Paulo: nº 316, set. 2003. p.44-50. Edição Especial.

LEITE, M. P. **O Futuro do Trabalho**: Novas tecnologias e subjetividade operária. São Paulo: Scritta, 1994a.

LEITE, M. P. **O Século do Desemprego**. São Paulo: LTr., 1994, p.13.

MANZONI, R.J. **O banco o milênio**. Disponível em [http://www.uol.com.br/computerworld/computerworld/298/guide\\_01.htm](http://www.uol.com.br/computerworld/computerworld/298/guide_01.htm) Acesso em: mar. 2003.

MOWDAY, R.T.; PORTER, L.W.; STEERS, R.M. **Employee – organization linkages – the Phychology of commitment, absenteeism and turn over**. New York: Academic Press, 1982.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. Tradução Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, W, F. **História de um Banco: O Banco Econômico**. Salvador: Museu Eugênio Teixeira Leal, 1993.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

**Reestruturação Produtiva Reduz Emprego nos Bancos**. Disponível em <<http://dieese.org.br/esp/estjul97.html>> Acesso em: jun. 2003.

ROSSETTI, Jose Paschoal. Fusões e Aquisições no Brasil: as razões e os impactos. In: Barros, Bethânia Tanuri de (Org.). **Fusões, Aquisições & Parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.

ROURKE, J.T. Integração pós-fusão. In: KEY Stephen L. Guia da Ernest Young para administração de fusões e aquisições. Rio de Janeiro: Record, 1992.

SALERNO, M.S. Trabalho e Organização na empresa industrial integrada e flexível. In: FERRETTI, C. J. et.al. (orgs). **Novas tecnologias, trabalho e educação**. Petrópolis, R.J., Vozes, 1994.

SANTOS, J.B.F. **O avesso da maldição dos Gênesis: A saga de quem não tem trabalho**. São Paulo, Annblume; Fortaleza: Secretaria da Cultura e Desportos do Governo do Estado do Ceará, 2000.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

SILVA, T.R.F. **Comprometimento organizacional de gestores em uma organização de serviços: o caso da Fundatecno**. Dissertação de Mestrado/ Univ. Federal de Santa Catarina, 1998.

SOUZA, E. L. P. **Clima e Cultura Organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. Porto Alegre: Editora Edgard Blücher Ltda., 1978.

STEGER, U. **The transformational merger**. *Financial Times Mastering Mangement Review*. Londres: nº 30 p.46-50, 1999.

TEZANOS, J. F. Transformações na estrutura de classe na sociedade tecnológica avançada. **Revista O Socialismo do Futuro**, Instituto Pensar – Fundação Sistema, Salvador, n.6, p.67-87, 1993.

WEINER, Y; VARDI, Y. **Relationships between organizational culture and individual motivation – a conceptual integration**. Psychological Reports, v.67, p.295-306, 1990.

XIMENES, S. **A evolução da automação**. Disponível em  
<[http://www.uol.com.br/computerworld/computerworld/298/guide\\_01.htm](http://www.uol.com.br/computerworld/computerworld/298/guide_01.htm)> Acesso em: mar. 2003.