

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

HERNÁN IGNACIO DEL SASTRE

INTEGRAÇÃO ITAÚ UNIBANCO  
REAÇÕES E PERCEPÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS

PORTO ALEGRE

2012

Hernán Ignacio del Sastre

INTEGRAÇÃO ITAÚ UNIBANCO  
REAÇÕES E PERCEPÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Empresaria, pelo MBA em Gestão Empresarial, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Orientador: Prof. Ms. Vanderlei L. de Souza

Porto Alegre

2012

## RESUMO

A pesquisa se propõe a analisar as principais reações e percepções dos funcionários do Banco Itaú Unibanco após o período de integração. Primeiramente, são apresentadas as principais colaborações de diversos autores sobre a gestão da mudança. É especificado o referencial teórico sobre a mudança individual, na equipe e na organização. Em seguida, é apresentada a importância da cultura organizacional em um processo de fusão de empresas. Depois de aplicada a pesquisa conforme método descrito, são evidenciados e discutidos os resultados obtidos. Apresenta-se sempre uma relação entre os dados coletados e a teoria. Quanto aos resultados, evidencia-se que não há uma homogeneidade nas reações e no comportamento dos funcionários do Banco Itaú Unibanco após o processo de integração bancária.

**Palavras-Chave:** Integração Itaú Unibanco, fusão bancária, funcionários, cultura organizacional, gestão da mudança.

## ABSTRACT

This present research has the purpose to analyze the Itaú Unibanco Bank employees' reactions and perceptions after the integration period. First, it is presents the main contributions of change management authors. It is specified the theoretical about individual, team and organization changing. It is then shown the importance of organizational culture in a company's merger. After applying the search method as described, are emphasized and discussed the results. It is always presents an association between the collected data and theory. In the results, it is manifest that there is no homogeneity in Itaú Unibanco Bank employees' reactions and behavior after banks integration process.

**Keywords:** Itaú Unibanco integration, bank merger, employees, organizational culture, change management.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>6</b>
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA E PERGUNTA DA PESQUISA .....	6
1.2 OBJETIVOS .....	8
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>8</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>8</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	8
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>10</b>
2.1 FUSÕES E AQUISIÇÕES .....	10
2.2 MUDANÇA INDIVIDUAL, NA EQUIPE E NAS ORGANIZAÇÕES .....	13
<b>2.2.1 Mudança Individual</b> .....	<b>14</b>
2.2.1.1 A mudança do ponto de vista comportamental .....	14
2.2.1.2 A mudança do ponto de vista cognitivo .....	14
2.2.1.3 A mudança do ponto de vista psicodinâmico .....	15
2.2.1.4 A mudança do ponto de vista da psicologia humanista.....	17
2.2.1.5 Ações dos agentes de mudança .....	17
<b>2.2.2 Mudança na Equipe</b> .....	<b>18</b>
<b>2.2.3 Mudança nas Organizações</b> .....	<b>20</b>
2.2.3.2 O modelo de Bullock e Batten.....	21
2.2.3.3 O modelo de Kotter .....	22
2.2.3.4 O modelo de Bridges .....	23
2.3 MUDANÇA CULTURAL .....	24
<b>3 MÉTODO</b> .....	<b>27</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	27
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE-CASO.....	27
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	28
<b>3.3.1 Entrevista por pautas</b> .....	<b>28</b>
<b>3.3.2 Questionário</b> .....	<b>29</b>
<b>3.3.3 Escala de Likert</b> .....	<b>29</b>
3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE E DOS DADOS.....	30
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO .....	32
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS</b> .....	<b>33</b>
4.1 AS MUDANÇAS INDIVIDUAIS, NA EQUIPE E NA ORGANIZAÇÃO.....	33
4.2 O “NOSSO JEITO DE FAZER ITAÚ UNIBANCO” .....	37
4.3 CLIMA ORGANIZACIONAL .....	40
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>43</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>47</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS ITAÚ UNIBANCO</b> .....	<b>49</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho trata do processo de integração entre os Bancos Itaú e Unibanco sobre uma abordagem da percepção e reação dos indivíduos – colaboradores. Este fenômeno ocorreu em novembro de 2008 e ainda é alvo de críticas e celebrações entre funcionários do conglomerado. Neste capítulo apresenta-se a situação problemática, os objetivos e a justificativa do presente estudo.

### 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA E PERGUNTA DA PESQUISA

O processo de fusão e aquisição entre empresas envolve diversos aspectos de mudança organizacional. Porém, os mecanismos utilizados para atingir melhor desempenho no período pós-integração não são bem entendidos. Desta forma, muitas fusões e aquisições encontram sérios problemas de adaptação e integração de processos (WOOD JR., 2003). Falta de conhecimento sobre a estratégia organizacional, de comunicação entre as áreas, de interação com os sistemas, divergência entre posicionamento de mercado, estas são algumas razões que criam dificuldades no ambiente pós-fusão.

A partir disso, os conceitos criados pela gestão da mudança, os processos evidenciados pela gestão de recursos humanos e as metodologias de comunicação empresarial devem fazer parte da estratégia criada para adquirir o sucesso em um processo de fusão e aquisição de empresas. Identificar as estratégias para gerir os processos de mudança e compreender os impactos da mudança nas pessoas e na organização são, por exemplo, objetivos centrais da gestão da mudança.

Um aspecto que frequentemente não recebe a digna atenção em um processo de fusão ou aquisição, é o choque cultural entre as empresas. Muitas vezes, não há uma maneira fácil de conciliar hábitos e desempenho de funcionários de empresas distintas. É importante que, em um processo de integração de empresas, exista a preocupação estratégica em torno do clima organizacional. Quando ocorre a integração de empresas com fortes culturas organizacionais, a nova organização poderá ser enfraquecida, caso perdure o confronto entre as culturas (JOHANN, 2004).

Neste contexto, o trabalho busca identificar aspectos da gestão da mudança no processo de fusão do Banco Itaú com o Banco Unibanco. Eleito o Banco mais sustentável do mundo, segundo o jornal Financial Times e pela International Finance Corporation, a Itaú Unibanco Holding S.A. é um banco múltiplo, com um patrimônio líquido de R\$ 60,9 bilhões

e ativos totais de R\$ 755,1 bilhões em 2010. Possui ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo, na Bolsa de Comércio de Buenos Aires e na Bolsa de Valores de Nova Iorque por meio de certificados de depósito de ações. Estes números colocam a empresa entre as dez maiores instituições financeiras do mundo, segundo a agência internacional de notícias *Bloomberg*.

O Itaú Unibanco está presente em mais de 1.000 municípios brasileiros, possui agências e escritórios em dezenove países e dois territórios (Cayman e Hong Kong). Por se tratar de um Banco de nível internacional, seus concorrentes vão além da fronteira geográfica doméstica. No âmbito nacional, o Banco do Brasil e o Banco Bradesco atuam como principais concorrentes de mercado.

Em três de novembro de 2008, Itaú e Unibanco assinaram contrato de associação para unificação das operações financeiras dos dois bancos. Esta integração ocorre em um cenário que encontra o Brasil e o sistema financeiro em situação privilegiada. Os controladores da Itaúsa e Unibanco decidiram construir um *holding* com modelo de governança compartilhada. Deste modo, nasce o Itaú Unibanco, com uma forte identidade de valores e visão convergente de futuro. O processo de união entre as instituições passa a ser liderado pelo Comitê Superior de Integração, que tem como metas assegurar uma transição tranquila e transparente, garantir a continuidade dos negócios conduzidos por ambos os Bancos e discutir novas oportunidades (ITAÚ, 2012).

Passados mais de três anos da integração e a partir dos objetivos criados pelo Comitê Superior de Integração, é possível verificar de que maneira foi e continua sendo gerida a convergência entre políticas e entre funcionários de ambas as empresas. Notificações de demissões, mudanças de clima organizacional, alterações nas expectativas de plano de carreira por parte dos funcionários, nostalgia perante a cultura organizacional pré-fusão, rejeição das novas políticas e sistemas adotados pelo novo Banco passam a frequentar o ambiente da rede de agências do conglomerado.

A partir dessas evidências e levando em consideração que essa dificuldade pode representar prejuízos em todas as áreas da instituição, a situação problema deste trabalho passa a ser identificar a satisfação dos funcionários do Itaú Unibanco perante a integração. Sob a perspectiva de clima organizacional, com enfoque nos funcionários da empresa, formula-se a pergunta da pesquisa: Qual o comportamento dos funcionários da rede de agências da região metropolitana de Porto Alegre perante as mudanças organizacionais da integração Itaú Unibanco?

## 1.2 OBJETIVOS

Neste subtítulo, é apresentado o objetivo geral do trabalho de pesquisa e seus objetivos específicos. O objetivo geral define o propósito do trabalho, enquanto os objetivos específicos auxiliam a pesquisa em prol de responder à questão problema.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Com base no referencial teórico e na análise de dados, este trabalho tem como objetivo geral analisar as reações dos funcionários da rede de agências da região metropolitana de Porto Alegre da empresa Itaú Unibanco e suas percepções frente à integração das empresas.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Com o intuito de expressar o que deve ser pesquisado na empresa para responder à questão problema, os objetivos específicos são:

- Entender a dinâmica individual, de equipe e organizacional em um processo de fusão.
- Descrever e comparar os valores das empresas antes da integração e confrontá-los com o atual “Nosso Jeito de Fazer” Itaú Unibanco.
- Verificar a atual satisfação dos funcionários da rede de agências da região metropolitana de Porto Alegre quanto ao clima organizacional da nova instituição.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Justifica-se a escolha do tema em função de que a percepção e participação dos funcionários em um processo de fusão e aquisição de empresas têm-se revelado cada vez mais importante para garantir o sucesso na resultante da integração. Evidencia-se que a ausência de sinergia ou a rejeição por parte dos funcionários perante um processo de integração pode colocar a nova empresa em uma situação adversa ao objetivo idealizado. Portanto, esta pesquisa auxiliará a empresa a compreender com maior qualidade as reações e as percepções de um grupo de funcionários perante o movimento de integração.

O momento torna-se oportuno para pesquisar sobre este problema, pois já é possível observar resultados do processo de integração. Seja pela excelência no âmbito financeiro (recordes nacionais nos lucros anuais apresentados pela empresa) ou pelos problemas ainda persistentes quanto às metodologias de avaliação e hierarquização dos funcionários da rede de agências, estas resultantes merecem atenção e análise perante os objetivos almejados na esfera de integração.

Outro fator que é constantemente encontrado no ambiente de trabalho são comparações ou questionamentos quanto os diferentes estilos de atuação entre os dois bancos. Ou seja, questiona-se e nota-se a diferença existente entre o perfil do profissional oriundo de cada empresa. Esta questão pode ser prejudicial ao movimento de unificação, visto que se poderá criar um ambiente de discriminação interna. A integração tem como objetivo a unificação de profissionais no ambiente de trabalho, criando sinergia organizacional, fato que encara dificuldade em ser aplicado.

Quanto à viabilidade do projeto, a empresa permite a utilização de dados públicos, sendo necessária prévia autorização para divulgação de dados internos. Entretanto, a empresa não manifesta interesse na pesquisa e nem apoia financeiramente. O acesso aos funcionários da região em questão é de extrema importância para a realização do trabalho. Salienta-se que o presente estudo irá analisar somente uma parcela de funcionários da empresa Itaú Unibanco da região metropolitana de Porto Alegre, escolhidos pelo critério de conveniência do autor.

Desta forma, este capítulo apresentou a pergunta da pesquisa, os objetivos a serem estudados e sua justificativa. No próximo capítulo é apresentada a fundamentação teórica sobre os aspectos fundamentais deste trabalho; no terceiro capítulo é evidenciado o método a ser utilizado neste estudo de caso; no quarto capítulo é realizada a análise do caso, apresentando dados, interpretações e junções com a teoria. Por último, é elaborado um capítulo com as considerações finais desta pesquisa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como objetivo desenvolver os conceitos teóricos necessários para auxiliar na interpretação dos dados coletados neste trabalho. Ou seja, será evidenciada a teoria básica que servirá de suporte para realizar comparações e diagnósticos nas evidências encontradas através das técnicas de pesquisa. Para auxiliar na leitura do trabalho e na divisão dos assuntos, são utilizados subtítulos específicos.

Primeiramente, é conceituado o processo de fusão e aquisição entre empresas, entendendo seu propósito e citando a importância da liderança. Em seguida, é demonstrada a relevância da mudança individual neste processo, destacando diferentes pontos de vista. Em conjunto, aborda-se a mudança na equipe e na organização, identificando as melhores práticas para eficácia do processo. A mudança cultural também aparece como componente importante neste episódio.

Independentemente do processo de mudança que seja realizado, Cameron e Green (2009, p. 10) alertam sobre a importância do papel do indivíduo:

Seja qual for o nível ou grau de mudança organizacional, cada uma das pessoas na extremidade que vai sentir os efeitos das mudanças é um ser humano individualizado. São elas que, em última análise, farão que as mudanças sejam um sucesso ou um fracasso. Sem considerar as implicações das mudanças sobre as pessoas individualmente, jamais poderemos realmente esperar gerenciar mudanças em larga escala de maneira eficaz.

Esta descrição ajuda a interpretar o objetivo proposto por este trabalho, o de verificar a satisfação dos funcionários envolvidos com tarefas na extremidade do processo prestado ao cliente. Para que a integração Itaú Unibanco seja considerada positiva e sustentável, não apenas os dados contábeis da empresa e os reconhecimentos alcançados pela marca são importantes, como também o grau de contentamento, de envolvimento e a ambição dos funcionários passam a ser fundamentais.

### 2.1 FUSÕES E AQUISIÇÕES

Para dar início à pesquisa, é importante entender qual é o conceito dado a um processo de fusão e aquisição. Segundo Reed e Lajoux (1995), a aquisição é um processo pelo qual os ativos de uma empresa passam a pertencer a um comprador, quanto à fusão é um

procedimento que pode ou não ocorrer após a aquisição. Gaughan (2002) indica que existem três tipos de negociações de fusão e aquisição:

1. Negociação horizontal – envolve adquirir ou fundir-se com um concorrente.
2. Negociação vertical – envolve adquirir ou fundir-se com uma empresa que a companhia tenha um relacionamento de fornecedor ou cliente.
3. Negociação de conglomerado – envolve adquirir ou fundir-se com uma empresa que não seja nem concorrente, nem comprador, nem vendedor.

Na maioria das vezes, interpreta-se que duas ou mais empresas entram em um processo de fusão em busca de crescimento, de maior valor de mercado ou de redução de custos. Cameron e Green (2009) ilustram as principais razões para este fenômeno:

- Crescimento – fundir-se com outra empresa ou adquiri-la proporciona um meio rápido de crescimento, o que evita as dores e sofrimento de gerar o crescimento internamente.
- Sinergia – refere-se à capacidade potencial das duas empresas serem mais bem-sucedidas quando fundidas do que se permaneceram independentes.
- Diversificação – oportunidade de criação de negócios fora do setor tradicional da empresa.
- Integração para obter ganhos econômicos ou serviços melhores – aquisição ou fusão com uma concorrente para obter maior participação no mercado e aumentar o poder de marketing.
- Medidas defensivas – resposta a outras fusões que ameacem a posição comercial de uma empresa.

É comum ser colocado como prioridade em uma pauta de negociações as consequências financeiras ou oportunidades estratégicas oriundas de um processo de fusão. Retomando a esfera do indivíduo em um processo de integração, diversos autores salientam que estes processos também são uma transação humana entre as pessoas.

Os diretores precisam fazer mais do que simplesmente definir os fatos e números; eles precisam empregar todos os tipos de métodos de comunicação para melhorar os relacionamentos, estabelecer confiança, fazer que as pessoas pensem e inovem juntas e se comprometam quanto a um futuro conjunto. Eles também

precisam usar todos os meios (de comunicação) a seu alcance (CAMERON e GREEN, 2009, p. 245).

Desta forma, o papel da comunicação constante passa a ser fundamental para o sucesso e harmonia em uma integração. As pessoas tornam-se sensíveis a qualquer rumor ou informação sobre o futuro da empresa e de seu trabalho. Carey (2000) indica que os gerentes precisam se comunicar constantemente para evitar a apreensão que pode derivar de uma reação em excesso a notícias de má procedência. Em um primeiro momento, estima-se que os funcionários estejam mais preocupados em ter respostas imediatas sobre possíveis mudanças em sua função do que em entender o pensamento estratégico e os objetivos administrativos da nova empresa.

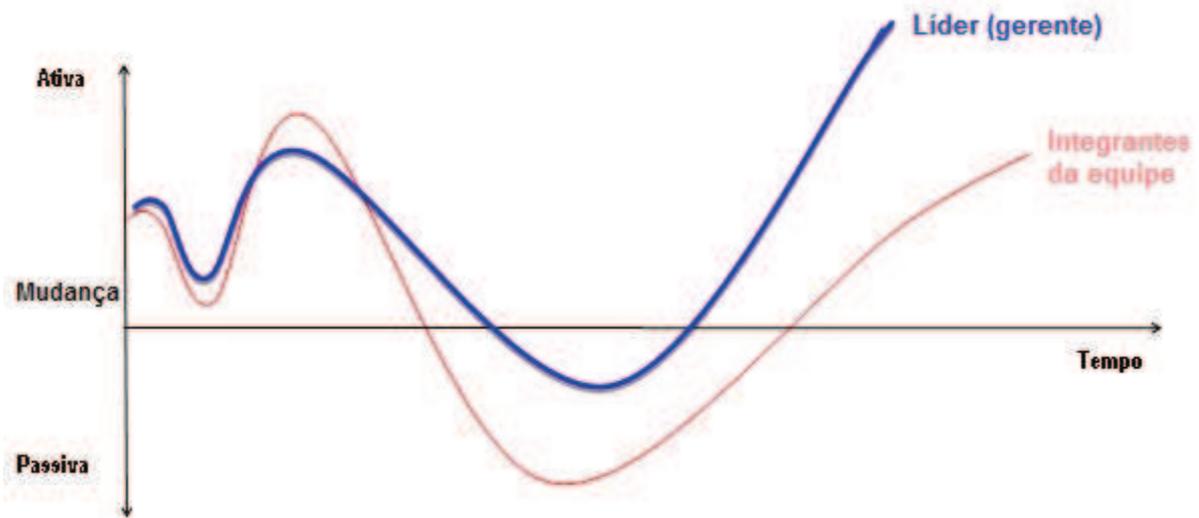
A ansiedade encontrada pelos indivíduos neste cenário pode ocasionar um grande atraso ou até mesmo prejuízo no andamento da integração entre as empresas. Depois de retirada as incertezas individuais dos funcionários, cada pessoa poderá começar a tratar dos importantes desafios que terá pela frente. Salienta-se que, caso a pessoa não se agrada com a aparência futura da integração, possivelmente haverá uma reação à proposta. Neste panorama, recomenda-se e torna-se fundamental a imagem e o trabalho de um líder ou uma equipe de liderança.

O trabalho de um líder em uma situação de fusão ou aquisição é primeiramente assegurar que a equipe saiba que as coisas nunca mais serão as mesmas. Em segundo lugar, precisa assegurar-se de que as pessoas entendam o que irá mudar, o que permanecerá igual e quando tudo isso vai acontecer. Em terceiro lugar, o líder precisa proporcionar o ambiente certo para as pessoas experimentarem o novo estilo de fazer as coisas (CAMERON e GREEN, 2009, p. 257).

Portanto, estima-se que os conflitos que o líder ou responsável não forem capazes de interromper em uma primeira etapa de integração poderão levar a imensas e permanentes rixas entre as duas empresas envolvidas. A clareza das informações e sua integridade devem ser uma característica imediata e diária durante um processo de integração, inclusive no que remete à tomada de decisão sobre demissões. Essas demissões precisam ser justas, transparentes, justificadas, rápidas e carregadas com atenção à dignidade das pessoas.

Estima-se, conforme a ilustração 1 que a curva da mudança do líder (gerente) é anterior em relação aos integrantes da equipe. Isto se deve ao fato deste gestor ter acesso a maiores informações e certeza sobre os acontecimentos que estarão por vir. Cabe a ele transparecer estas informações à sua equipe.

Ilustração 1 - Curva da mudança do líder



Fonte: criada pelo autor.

Ainda sobre o papel do líder no gerenciamento da organização, Cameron e Green (2009, p. 265) fazem a seguinte abordagem:

É importante escolher e definir um processo de mudança que corresponda aos desafios propostos pela específica fusão e aquisição. Se o desafio mais importante for alcançar as metas de corte de custos, então as técnicas de gerenciamento do projeto podem ser aplicadas e as mudanças feitas rapidamente. Isso pode significar o uso de uma força tarefa para fazer recomendações e chegar ao acordo em torno de um processo linear de metas de corte de custos. Entretanto, se os desafios mais importantes são os problemas de integração ou as questões culturais, [...] deve-se prestar atenção ao gerenciamento dos fins, transições e começos das equipes específicas envolvidas e processos importantes.

Não existe uma técnica universal que contemple todo processo de integração. Recomenda-se que a nova diretoria formada na empresa elabore um plano de atuação conforme as prioridades apontadas. Os métodos a serem aplicados com maior urgência diferem muito se o principal objetivo organizacional for o corte de custos ou a criação de sinergia entre as culturas pré-fusão.

## 2.2 MUDANÇA INDIVIDUAL, NA EQUIPE E NAS ORGANIZAÇÕES

Nesta parte do trabalho, procura-se demonstrar a teoria básica que engloba a mudança: seja ela individual, na equipe ou nas organizações. Estas teorias são importantes para poder verificar e interpretar os dados coletados neste estudo.

## 2.2.1 Mudança Individual

Para muitos autores, a mudança individual parte como um processo de aprendizado. Muitas das mudanças em que as pessoas se encontram, exigem que se aprenda algo novo, ou que se ajuste uma nova maneira de agir, ou que se desaprenda algo. Buchanan e Huczynski (1985) definem o aprendizado como “o processo de obter conhecimento por meio de experiências que levam a uma mudança de comportamento”.

A mudança individual pode ser interpretada por diferentes pontos de vista. Desta forma, quatro modos de interpretar a mudança são ilustrados a seguir: o ponto de vista comportamental, o ponto de vista cognitivo, o ponto de vista psicodinâmico e o ponto de vista da psicologia humanista.

### 2.2.1.1 A mudança do ponto de vista comportamental

Preocupa-se em como um indivíduo pode mudar o comportamento de outra pessoa por meio de recompensa e punição, visando alcançar resultados pretendidos. De acordo com a Teoria X de Mc Gregor, a única forma de motivar e alinhar os trabalhadores com o esforço de mudança é pela combinação de recompensa e punição.

Desta forma, este ponto de vista da mudança individual tem como objetivo incentivar os trabalhadores a se comportarem de uma determinada maneira e desencorajar a se comportar de todas as outras maneiras. Essa modelagem pode ser adotada através de ações de soma (recompensa) ou subtração (punição). Sobre as estratégias de reforço, estas não necessariamente são financeiras em sua totalidade, há situações em que para o indivíduo a recompensa social (reconhecimento) atua com maior eficiência do que o reforço financeiro.

### 2.2.1.2 A mudança do ponto de vista cognitivo

Baseia-se na premissa de que as nossas emoções e nossos problemas são o resultado da maneira como pensamos. As reações das pessoas são uma consequência de sua interpretação quanto ao ambiente em que se encontram. Desta forma, mudando os processos de pensamento e interpretação das situações, é possível mudar suas reações. Existem diversas técnicas para mudar as crenças das pessoas, tais como: listas positivas, afirmações, visualizações, distanciamento, análise racional, entre outras.

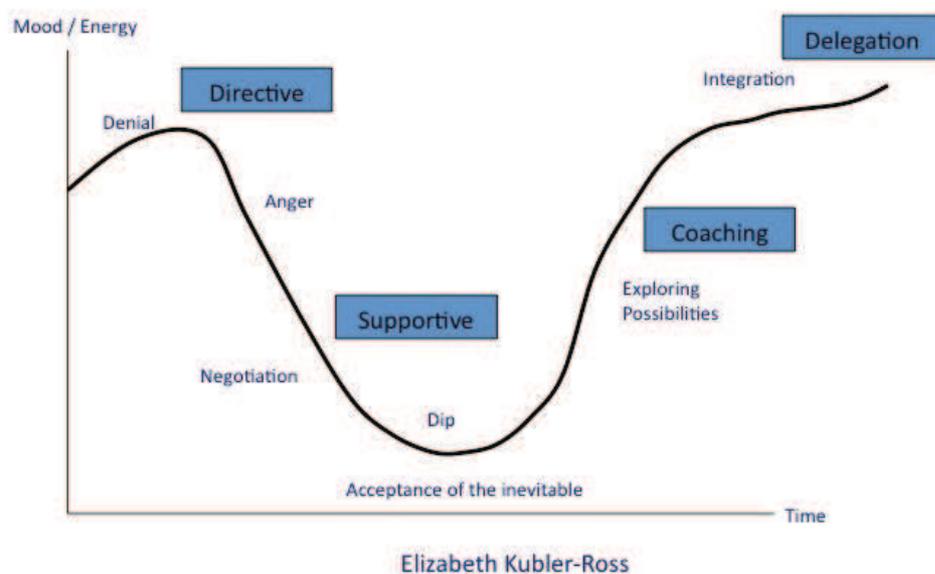
O método cognitivo vai além do método comportamental por dar maior atenção aos resultados. Busca-se propiciar uma atitude mental positiva adicionada a metas ousadas. Entretanto, alguns autores salientam que uma das limitações do modo cognitivo é justamente a não preocupação com o mundo emocional subjetivo. Alguns obstáculos à mudança devem ser resolvidos e não podem ser ignorados ou tornados “positivos” apenas pelo discurso.

### 2.2.1.3 A mudança do ponto de vista psicodinâmico

Busca entender as reações dos trabalhadores durante um processo de mudança e como lidar com isso. Permite que os gestores entendam os motivos da maneira como as pessoas reagem, pois identificam o que está acontecendo no mundo psicológico de seus funcionários quando deparados com as mudanças. Dois modelos são citados a seguir para melhor detalhar este ponto de vista.

Modelo de Kubler-Ross: Este estudo foi realizado na década de 1960 com pacientes doentes em fases terminais. Foram analisados os diferentes estágios psicológicos pelos quais os pacientes passaram em razão de sua condição. Kubler-Ross constatou que cinco estágios eram tipicamente apresentados: negação, raiva, barganha, depressão e aceitação. A ilustração 2 ajuda a identificar a evolução do processo evidenciado por Kubler-Ross. É descrito o comportamento ou a energia do indivíduo em relação ao tempo de aceitação da nova situação.

Ilustração 2 - Curva Kubler Ross



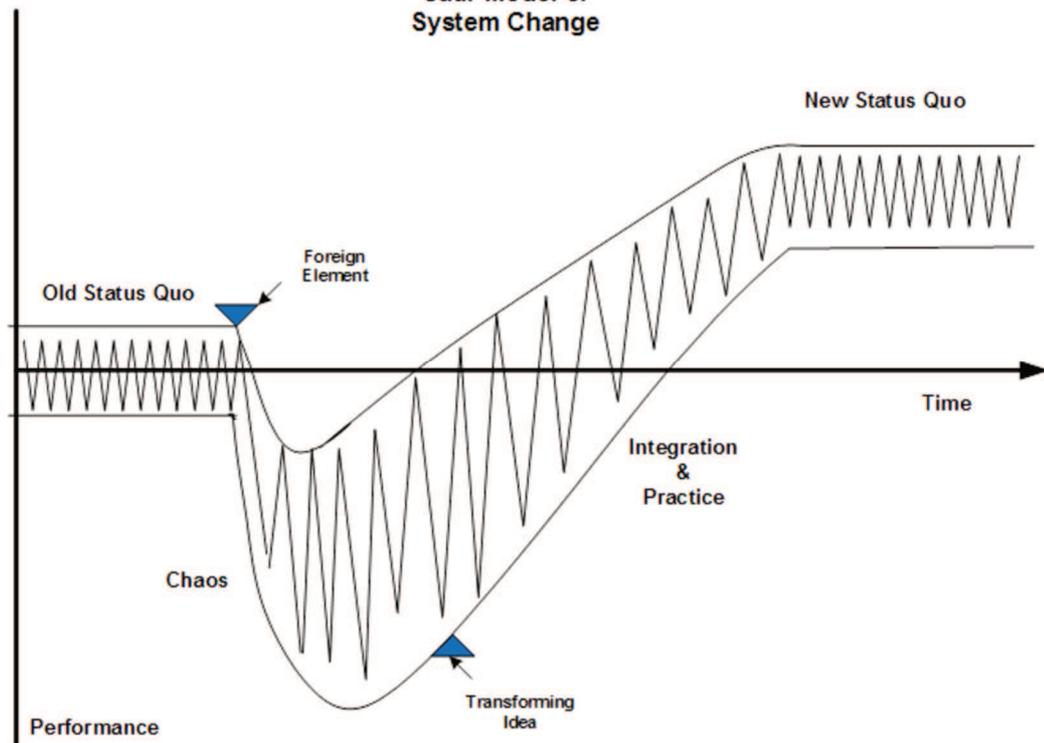
Fonte: Dumoulin, 2012.

- Negação: as pessoas se deparam com uma mudança catastrófica e inesperada. Não são capazes de aceitar comunicação e se negam a si mesmas. Não há aceitação e tornam-se emocionalmente bloqueadas e têm uma sensação de descrédito.
- Raiva: as pessoas permitem admitir o que está ocorrendo. Passam a pessoalizar o problema: “Por que eu?”. Podem apontar culpados, como “erro de diagnóstico do médico”.
- Barganha: após as acusações sobre terceiros, as pessoas querem recuperar algum controle sobre a situação ou destino. A pessoa busca qualquer coisa no seu entorno para remediar a situação, tenta organizar, consertar.
- Depressão: momento no qual a pessoa se dá conta que nenhuma barganha vai resolver a situação. Dá-se espaço para a lamentação ou sofrimento pela perda, passa a se desistir de tudo.
- Aceitação: não é necessariamente um estágio feliz, mas pode-se chegar a um acordo com a realidade da situação e com a inevitabilidade do que está acontecendo. As pessoas se sentem mais preparadas, pois estão em contato com seus sentimentos em relação à situação, suas esperanças e medos.

Modelo de Virginia Satir: Este estudo foi realizado por Virginia Satir e publicado na década de 1990. A autora observou pessoas e famílias passarem por uma vasta gama de mudanças. Dois eventos fundamentais são citados: o elemento estranho e a ideia de transformação.

Conforme a ilustração 3, a situação de equilíbrio é alterada quando algo novo entra no sistema. Este “elemento estranho” é um fator que não estava presente previamente e que causou desordem da situação existente. Segue-se por um período de caos, trata-se de algo interior e subjetivo. Neste momento, a pessoa pode passar por um estado de negação do “elemento estranho”, sem saber o que pensar ou como agir. É após o distúrbio que a “ideia de transformação” aparece no ciclo, a pessoa passa a acreditar e a encontrar soluções sobre a situação, ou pelo menos um lampejo de esperança. Muitas vezes essa ideia transformadora não é algo simples ou rápido de se realizar, mas serve como instrumento motivador para o indivíduo enfrentar a dificuldade e buscar uma saída.

Ilustração 3 - Modelo de Virginia Satir  
**Satir Model of System Change**



Fonte: BOX, George, 2012.

#### 2.2.1.4 A mudança do ponto de vista da psicologia humanista

Busca dar maior atenção ao emocional do indivíduo. Preocupa-se com assuntos como o amor, a criatividade, o ego, a realização pessoal. Os gestores bem sucedidos são aqueles que adquirem um grau de consciência emocional e a capacidade de se envolver com os outros no plano emocional. Para a psicologia humanista, para ser plenamente eficaz é necessário estar totalmente presente emocionalmente na situação. Só assim é possível maximizar o aprendizado e compartilhar.

#### 2.2.1.5 Ações dos agentes de mudança

Tomando conhecimento sobre os diferentes pontos de vista que são identificados na mudança individual, é possível realizar uma projeção desses conceitos para o campo empresarial. Desta forma, os gestores da mudança podem realizar suas intervenções avaliando com maior eficiência as práticas adotadas no processo de mudança.

Segundo Cameron e Green (2009), do ponto de vista comportamental, o gestor deve procurar que as políticas de remuneração e a gestão do desempenho estejam alinhadas com as

mudanças efetuadas; do ponto de vista cognitivo, o gestor deve-se preocupar em conciliar as metas da organização com as metas pessoais e a motivação, uma estratégia adicional neste sentido são os treinamentos constantes ao longo do processo de mudança; do ponto de vista psicodinâmico, sugere-se adaptar o estilo gerencial de cada um ao estado emocional dos agentes da mudança, deve-se buscar entender os pensamentos que não são compartilhados e os sentimentos que não são externados; do ponto de vista da psicologia humanista, recomenda-se uma comunicação aberta e uma consideração positiva pelas pessoas e seu potencial de contribuição para as metas da organização.

### **2.2.2 Mudança na Equipe**

As equipes estão constantemente passando por processos de mudanças. Alguns eventos evidenciam este processo, tais como: uma mudança de clima na organização, a chegada de um novo integrante, aumento da pressão exterior ou a saída de um integrante estratégico. Para entender um pouco deste processo, usaremos o modelo descrito por Tuckman (1965). Este modelo constitui diferentes etapas do desenvolvimento de equipes: formação, tempestade, normalização e desempenho.

- **Formação:** considerada a primeira etapa do processo, compreende o período em que a equipe realiza uma série de perguntas fundamentais, tais como: qual a finalidade básica? Quem é o líder? Qual a função de cada um? Um paralelo que vale a pena ser realizado é quanto à reação a mudança. Vimos anteriormente que o ser humano reage de forma individual às mudanças, portanto a formação de uma nova equipe envolve justamente este enquadramento de indivíduos a mudanças em seus estilos pessoais.
- **Tempestade:** a segunda etapa do desenvolvimento de equipes compreende um período no qual as pessoas já se conhecem, tem um objetivo em comum e já se passou pela fase de ser gentil um com o outro e de não externar preocupações. Desta forma, esta etapa ocorre quando a equipe enfrenta dificuldades para responder às perguntas postuladas no período de formação. Não necessariamente é considerada uma fase ruim do processo de desenvolvimento, pois a partir dos questionamentos, poder-se-á imprimir clareza quanto às questões fundamentais da primeira fase. Do mesmo modo, a solução desta tempestade pode ser dada como um modelo de saída para eventuais problemas ou tomadas de decisões. Define-se, também, com maior clareza a função exercida por cada um na equipe, e pode-se reconhecer a figura do líder.

- Normalização: nesta terceira etapa do processo de desenvolvimento de equipes, o grupo já se encontra engajado na realização de uma tarefa comum e não há a necessidade de estar se preocupando ou reavaliando as questões fundamentais. Nem sempre desta terceira fase se passa diretamente para a etapa de desempenho, ocorre, em alguns casos, o retrocesso para a fase de tempestade, sinal que alguns assuntos não foram resolvidos em sua totalidade. Existem diversas equipes que avançam e retrocedem entre a segunda e terceira etapa.
- Desempenho: Nesta última fase, a equipe já visualiza com clareza os objetivos, as estruturas e as funções. Já se atravessaram as etapas de discussões e normalizações e, portanto, o grupo já conhece os processos para resolver e como trabalhar e se relacionar, além de estarem à vontade com as normas que foram estabelecidas. Identifica-se um estilo de trabalho, nesta fase a equipe já desenvolveu uma capacidade de mudar e aprender.

Em muitas situações, as pessoas buscam em sua equipe uma relação de dependência. O primeiro a ser procurado é alguém para indicar o que fazer e como deve ser executado. Este fenômeno é considerado natural por diversos autores. É nesta situação que o papel de um líder pode se tornar um diferencial. Espera-se que as pessoas superem essa dependência criada inicialmente, para isso o líder pode criar credibilidade e estabelecer responsabilidades. Desta forma, o líder assegura que os indivíduos estejam orientados para a direção certa e que compreendam a finalidade e os objetivos do grupo.

Conforme Cameron e Green (2009), um indicador que passa a ser importante dentro das mudanças de equipes é o Indicador de Tipos de Myers-Briggs. Este indicador compreende que se a pessoa é de um tipo, ela tem determinadas preferências, portanto a sua reação à mudança será diferente das outras pessoas que são de outros tipos. Desta forma, dada uma mesma mudança (seja a pessoa agente da mudança ou não) as pessoas terão reações diferentes. Essas pessoas trazem preferências pessoais para a discussão e comportam-se de maneiras diferentes. Existem quatro maneiras típicas dos indivíduos reagirem individualmente às mudanças na equipe:

1. Alguns vão querer determinar a diferença entre o que deve ser mantido e o que deve ser mudado.
2. Alguns irão refletir intensamente sobre as mudanças que surgirão e a partir disso farão projeções a fim de encarar a mudança de maneiras diferentes.

3. Alguns vão gostar da mudança e farão com que elas funcionem com maior eficiência e eficácia. Estes estarão mais interessados em realizar as coisas mais intensamente.
4. Alguns vão inventar junto com a mudança e propor algo diferente ou inteiramente novo. Estes serão totalmente a favor de mudar as coisas.

Quanto os perfis encontrados nas equipes, Mary McCaulley (1975) indica que dependendo da semelhança ou diferença entre esses perfis, algumas vantagens ou desvantagens podem ser apontadas:

- Quanto mais semelhantes forem os indivíduos, mais rápido se chegará a um entendimento.
- Quanto mais diversos forem os integrantes, mais tempo será necessário para ocorrer a compreensão.
- Quanto mais semelhantes forem os integrantes, mais rápido se chegará a uma decisão. Entretanto, a possibilidade de erro pode ser maior devido à exclusão de algumas alternativas.
- Quanto mais diversos forem os indivíduos, mais tempo será necessário para tomar uma decisão. Entretanto, serão levados em conta mais pontos de vista e opiniões.

Portanto, identificamos que, diante de uma mudança, as equipes podem oferecer diversas reações. Primeiramente, é necessário realizar uma análise individual, pois cada pessoa terá uma reação única. Dependendo do perfil de cada um, a maior concentração de um determinado perfil dentro da equipe pode servir como vantagem ou desvantagem na ocasião de mudança.

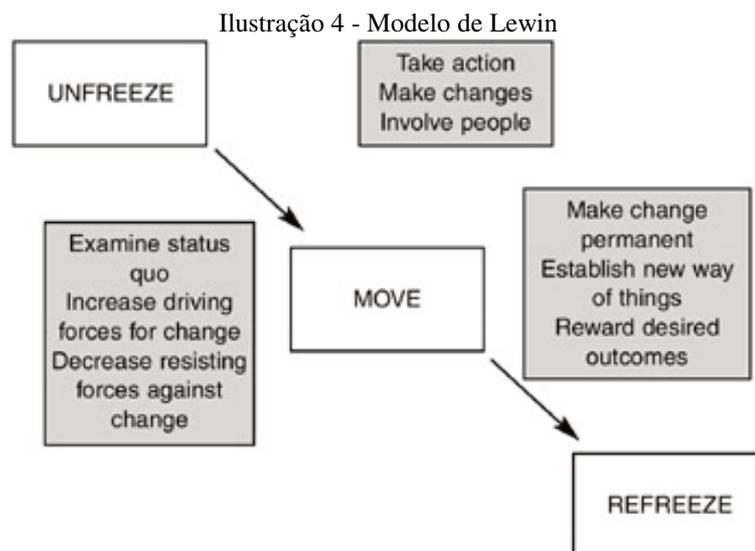
### **2.2.3 Mudança nas Organizações**

Diversos autores ilustram seus modelos sobre a sistemática da mudança nas organizações. Para poder entender algumas, vamos citar as contribuições de Lewin (1951), Bullock e Batten (1985), Kotter (1995) e Bridges (1991).

### 2.2.3.1 O modelo de Lewin

Este modelo introduz a análise do campo de forças. Estuda as forças propulsoras e de resistência em qualquer situação de mudança. Conforme o modelo, para que ocorra sucesso nas situações de mudanças, é necessário que as forças propulsoras tenham maior peso que as forças de resistência.

Além da análise do campo de forças, Lewin ainda sugere que uma mudança global pode ser dividida em três etapas (ilustração 4): descongelar, mudar e recongelar. A primeira etapa busca aflorar e identificar as forças propulsoras e de resistência, além de imaginar o estado final desejado. A segunda etapa trata de mudar para um novo estado por meio da participação e do envolvimento. A terceira e última etapa pode ser considerada como a fase que estabiliza o novo estado das coisas, definindo novos padrões e políticas.



Fonte: Cameron e Green, 2009.

Cameron e Green (2009) reforçam algumas práticas para serem adotadas na execução do modelo de Lewin. Eles adicionam que é necessário comunicar a lacuna existente entre o estado atual e o estado desejado, trabalhar para reduzir as forças de resistência, trabalhar para maximizar as forças propulsoras e definir um plano de mudança e cronograma para atingir o estado final.

### 2.2.3.2 O modelo de Bullock e Batten

Este modelo aproveita a disciplina da gestão de projetos. Para os autores, a mudança pode ser caracterizada em quatro etapas: estudo, planejamento, ação e integração. Na etapa

definida como estudo, verifica-se a necessidade da mudança e a disponibilidade em conseguir os recursos necessários para o processo. Na etapa de planejamento, os agentes tomadores de decisão realizam um diagnóstico e propõem as ações necessárias em um plano de mudança, estas decisões são levadas para validação da administração antes de serem executadas. Na etapa de ação, são executadas as tarefas elaboradas pelo plano de ação, também é permitido um retorno em caso de replanejamento. Na fase de integração, busca-se alinhar as mudanças com toda a organização e sua formalização através dos mecanismos como políticas, remunerações.

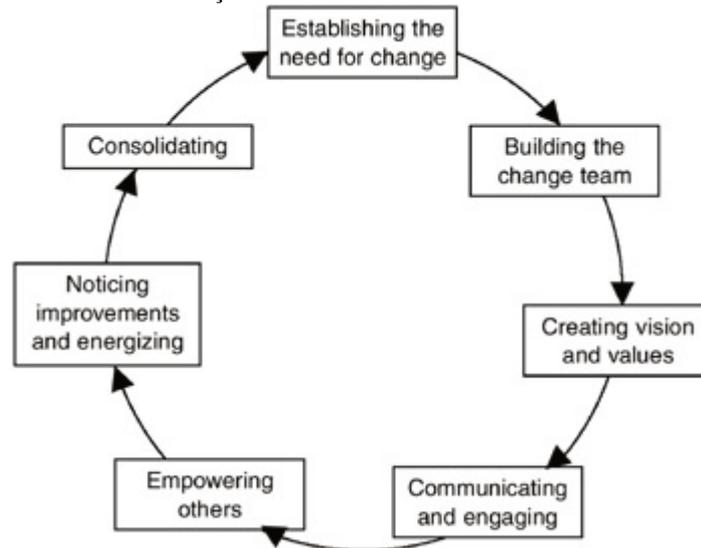
Cameron e Green (2009) entendem que este modelo funcione muito bem para problemas técnicos que possuem uma solução técnica definível. Eles ressaltam que este modelo possui êxito para problemas isolados, mas não é recomendado quando a situação de mudança é mais complexa e sem consequências conhecidas.

#### 2.2.3.3 O modelo de Kotter

Kotter elaborou um modelo completo com oito etapas para transformar a organização através da análise realizada pela sua consultoria em 100 organizações diferentes que passaram por processos de mudanças. O autor destaca a “necessidade percebida” para que aconteça o início da mudança na organização e enfatiza a necessidade de comunicar a visão e manter alto nível de comunicação ao longo de todo o processo. Segundo o modelo, as oito etapas do processo são: estabelecer um sentido de urgência, formar uma coalizão diretora forte, criar uma visão, comunicar a visão, delegar poder para que outros atuem de acordo com a visão, planejar e criar sucessos e em curto prazo, consolidar as melhorias e produzir ainda mais mudança e institucionalizar novas abordagens.

Cameron e Green (2009) utilizam uma ferramenta muito similar ao modelo proposta por Kotter em suas consultorias. Os autores apenas salientam que, segundo eles, a mudança não deve ser avaliada em progressão linear como Kotter sugere, mas sim como um ciclo contínuo. Além disso, os mesmos ainda enfatizam a importância da atenção da administração em todas as fases do processo. A ilustração 5 demonstra o modelo proposto por Cameron e Green.

Ilustração 5 – Modelo Cameron e Green

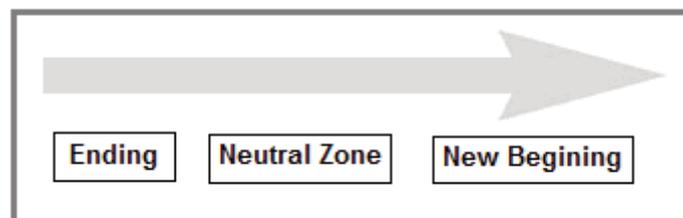


Fonte: Cameron e Green, 2009.

#### 2.2.3.4 O modelo de Bridges

Para o autor, existe uma distinção clara entre mudança planejada e transição. Segundo ele, a transição é o processo no tempo, mais completo, é interno e começa com um final. Dessa forma, é nítida a diferença proposta pela separação das mudanças funcionais mecanicistas do processo natural humano e emocional da mudança. Estas ideias sobre a transição propõem um entendimento mais aprofundado sobre o processo de mudança organizacional. Para tal fenômeno, Bridges adota a separação do processo de mudança em três etapas: fim, zona neutra e novo começo (ilustração 6).

Ilustração 6 - Modelo Bridges

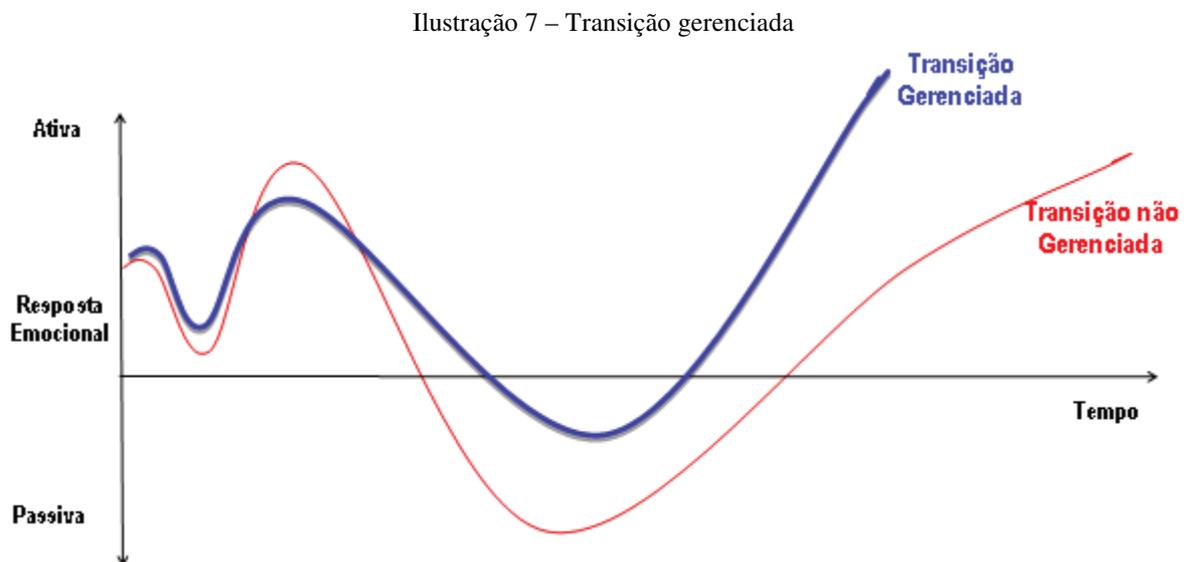


Fonte: Cameron e Green, 2009.

Segundo o autor, na etapa definida como fim, existe a necessidade de terminar com o que era realizado anteriormente para começar algo novo. Ainda nesta fase, também é possível e recomendável identificar o que está se perdendo e repetir as informações sobre o que está mudando. Na fase denominada como zona neutra, o autor destaca que a motivação das pessoas cai e a ansiedade aumenta. Nesta fase, é importante o agente da mudança

participar junto com a equipe para assegurar que se reconheça a zona neutra e que esta seja tratada como parte natural do processo, além disso, esta fase também pode ser um momento criativo. Na etapa do novo começo, as iniciativas não podem ser planejadas e previstas, mas sim encorajadas e reforçadas.

O autor ainda enfatiza a necessidade de quatro elementos fundamentais para ajudar na última etapa: o propósito por trás da mudança, a imagem de como a nova organização será, um plano com o passo a passo para chegar ao objetivo e um papel a representar nos resultados. Além disso, conforme a ilustração 7 a transição gerenciada (agente da mudança) é fundamental para maior eficiência no processo de integração.



Fonte: Cameron e Green, 2009.

Este exemplo demonstra que uma transição gerenciada é capaz de conter a amplitude das respostas emocionais dos envolvidos, além de acelerar o processo de transição sendo necessário, dessa forma, menos tempo para completar a mudança. Segundo Cameron e Green (2009), este modelo pode ser muito bem utilizado em processos de fusões e aquisições entre empresas. Segundo os autores, o modelo encoraja a todos os envolvidos a entenderem seu lugar no processo de transição.

### 2.3 MUDANÇA CULTURAL

Cameron e Green (2009) citam, em sua obra, algumas diretrizes para realizar uma mudança cultural bem-sucedida. Estas diretrizes são baseadas nas experiências dos autores em suas consultorias a diversas empresas. As recomendações são:

- Realizar uma ligação entre visão, missão e objetivos: a mudança cultural é válida no momento em que a atual cultura não sustenta os objetivos propostos. Para isso, é recomendado realizar um forte diagnóstico sobre a verdadeira necessidade da mudança. Indica-se avaliar as competências e aptidões na área comercial primeiramente. A nova visão precisa parecer inspiradora para os funcionários. É necessário que haja uma concordância e lógica inquestionável nas propostas de mudança, quanto mais as pessoas se sentirem atraídas no sentido da visão, melhores serão os resultados obtidos.
- Considerar os problemas dos interessados: recomenda-se que os gestores assumam a posição dos interessados. Considerar os problemas das pessoas que precisam mudar, envolvendo-as ao máximo. Caso a mudança seja imposta de forma grosseira ou impensada, a mudança se voltará contra a administração. O sucesso da mudança na organização está em aliciar os funcionários para que adotem a nova maneira de proceder.
- Levar em consideração o “como” ocorrerá a mudança: é necessário gerenciar as mudanças alinhada com os valores fundamentais da organização. É vetado assumir determinado compromisso e não cumpri-lo ou realizar seu oposto. Se a integridade é um dos pilares culturais da organização, recomenda-se que a diretoria não adote práticas que coloquem esse valor em contestação.
- Apoiar-se no antigo e entrar no novo: toda cultura ou modo de atuação tem seus pontos positivos e negativos. Na mudança, recomenda-se apoiar-se no que já se tem como ponto positivo e utilizá-lo para auxiliar no novo modelo de execução. Não se recomenda ignorar o que já se construiu como diferencial e eficiente.
- Desenvolver mecanismos favoráveis: nesse sentido, recomenda-se adotar sistemas de remuneração e de controle de planejamento e desempenho que vão ao encontro dos objetivos e comportamentos propostos pela nova cultura. Assegurar que as equipes tenham objetivos que estejam alinhados com o novo modelo de execução proposto.
- Agir como modelo a ser imitado: os agentes da mudança precisam agir como modelos a serem copiados. É a partir deles que o exemplo precisa ser mostrado, como os novos valores. Do mesmo modo, essas pessoas devem

estar preparadas e dispostas para apoiar as equipes em momentos de instabilidades e preocupações.

- Criar um grupo de líderes direcionados e flexíveis: este grupo de líderes devem ser pessoas que inspirem às equipes e que demonstrem confiança e direção durante o período de mudanças. Ao mesmo tempo, este grupo deve se preocupar em como está ocorrendo a mudança nas extremidades da organização. Busca-se clareza e visão com a capacidade de gerenciar e enfrentar problemas que podem surgir.
- Insistir na responsabilidade coletiva pela mudança: a mudança não é, e não deve ser, uma tarefa da equipe de RH da organização. Se esse pensamento conquistar a organização, a proposta de mudança estaria fadada ao fracasso. Encorajar os líderes de todas as equipes da instituição e capacitá-los sobre como deverá ocorrer todo o processo de mudança e quais as atitudes a serem tomadas em caso de dificuldades ou rejeição é fundamental para o sucesso da nova proposta.

### 3 MÉTODO

Este capítulo apresenta o método utilizado na pesquisa, a unidade-caso e indica as técnicas de coleta e de análise de dados utilizadas. No final, são citadas algumas limitações que o método apresentou na pesquisa.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este trabalho tem como método a realização de um estudo de caso. De acordo com Yin (2003), o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas. Dessa forma, escolheu-se o estudo de caso como método do trabalho, pois se julga ser a melhor forma para responder a questão-problema. Ainda, segundo o mesmo autor, outra característica do estudo de caso é que “o método de estudo de caso permite que os investigadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – como os ciclos individuais da vida, o comportamento de pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos [...]”.

Entre as vantagens de se utilizar o método de estudo de caso, pode-se citar a força da observação direta dos eventos sendo estudados, a análise profunda de um objeto, as entrevistas das pessoas envolvidas nos eventos e a capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências. Entretanto, YIN (2003) ressalta alguns preconceitos contra o estudo de caso, como: falta de rigor metodológico (não são definidos procedimentos metodológicos rígidos), dificuldade de generalização (base muito frágil para generalização) e tempo destinado à pesquisa (estudos de caso demandam muito tempo para ser realizados e, frequentemente, seus resultados tornam-se pouco consistentes).

Esta pesquisa é considerada descritiva, pois tem como objetivo informar o pesquisador sobre situações, fatos, opiniões ou comportamentos. Busca-se mapear a distribuição de um fenômeno na população estudada.

#### 3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE-CASO

A empresa a qual se realizou o estudo de caso foi a empresa Itaú Unibanco. Esta empresa passou por um processo de fusão recentemente e ainda projeta consequências desta

integração. Atualmente, possui mais de 100.000 funcionários e constantemente é evidenciada em revistas e pesquisas especializadas pelo seu sucesso em diversos critérios na área de gestão, seja no marketing, na inovação, no desempenho, na marca e imagem ou na ética e liderança. Em 2011, o Banco Itaú Unibanco foi considerado o Banco mais sustentável do mundo segundo pesquisa da *FT Sustainable Banks*, elaborada pela *Financial Times*.

O principal motivo da escolha dessa empresa foi a importância e a viabilidade em se detalhar e entender um grande fenômeno de fusão e integração pelo qual a empresa passou. Este assunto obteve grande repercussão interna e externa à empresa, sendo noticiado em diversos veículos especializados. O momento é oportuno para evidenciar as consequências do processo de integração, enfrentado pelas empresas Itaú e Unibanco desde seu anúncio em novembro de 2008.

### 3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para coletar os dados, foram utilizadas as seguintes técnicas de coleta de dados: entrevista por pautas, questionário e escala de Likert. Estas são descritas a seguir.

#### 3.3.1 Entrevista por pautas

De acordo com Selltiz et al. (1967, p. 273) apud GIL (1999, p.117), “[...] a entrevista é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, creem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes”. Desta forma, a entrevista é uma técnica fundamental para obtenção de dados em profundidade acerca do assunto em questão.

Outra vantagem importante das entrevistas é a possibilidade de captar a expressão corporal do entrevistado e seu tom de voz nas respostas. Este tipo de situação não é perceptível quando aplicado um questionário. Além disso, o autor tem a liberdade de poder explicar o significado das perguntas em caso de dúvida pelo entrevistado. Entretanto, a falta de motivação do entrevistado e o fornecimento de respostas falsas são limitações constantemente encontradas na técnica de entrevistas.

As entrevistas por pauta apresentam certo grau de estruturação. O entrevistador guia uma relação de pontos de interesse ao longo do curso. Desta forma, quando as respostas se afastam do objetivo da entrevista, o entrevistador intervém para preservar o processo.

Foram realizadas seis entrevistas por pautas com funcionários do Banco Itaú Unibanco que passaram pelo processo de integração. Houve preferência por abordar funcionários que atuam na função de gestor e, portanto, possuem uma equipe para liderar. Desta forma, se logrou maior grau de detalhamento sobre os dados coletados.

### 3.3.2 Questionário

Segundo GIL (1999, p. 128):

Pode-se definir questionário como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc.

Os questionários, na maioria das vezes, são propostos por escrito aos respondentes. Costumam, nesse caso, ser designados como questionários auto-aplicados.

Em geral, o questionário costuma ter a vantagem de atingir grande número de pessoas, garantindo o anonimato e permitindo que os solicitados o respondam no momento em que julgarem mais conveniente. Entretanto, não existe auxílio ao informante em caso de dúvida com os questionamentos, não fornece garantia que o devolvam devidamente preenchido e proporciona resultados críticos em relação à objetividade.

Esta técnica foi utilizada em busca do maior número de respostas possíveis (APÊNDICE A). Ao todo, 50 funcionários responderam completamente o questionário. Esta ferramenta foi aplicada para todo tipo de funcionário, independente de sua função, cargo ou responsabilidade. Desta forma, obtiveram-se respostas de caráter amplo e não especializado, que permitiram identificar um sentimento ou ideia em modo geral ou de uma maioria.

### 3.3.3 Escala de Likert

Conforme GIL (1999, p. 139):

Escalas sociais são instrumentos construídos com o objetivo de medir a intensidade das opiniões e atitudes da maneira mais objetiva possível. Embora se apresentem segundo as mais diversas formas, consistem basicamente em solicitar ao indivíduo pesquisado que assinale, dentro de uma série graduada de itens, aqueles que melhor correspondem à sua percepção acerca do fato pesquisado.

Um dos grandes problemas encontrados nas escalas sociais é o fato destas tentarem transformar fatos habitualmente qualitativos em fatos quantitativos. A definição de um contínuo (necessário exaustivo conhecimento do assunto) e a ponderação dos itens (valor específico de cada qualidade no contexto da escala) passa a ser um desafio.

A escala de Likert baseia-se em um número de enunciados, que manifesta uma opinião ou atitude acerca do tema estudado, solicitando a concordância ou discordância por certo número de pessoas. Aplica-se uma graduação, como, por exemplo, (1) concorda muito, (2) concorda pouco, (3) indeciso, (4) discorda pouco, (5) discorda muito. Desta forma, o objetivo é verificar os itens que são claramente discriminados.

Aplicou-se esta técnica em 50 funcionários da empresa, novamente, independentemente de sua função, cargo ou responsabilidade. O objetivo foi identificar atitudes ou opiniões que são rejeitadas por boa parte da amostra.

### 3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

Para realizar a análise deste trabalho foi utilizada a forma de adequação ao padrão. De acordo com Yin (2003), uma das estratégias mais desejáveis é utilizar a lógica de adequação ao padrão. Essa lógica compara um padrão fundamentalmente empírico com outro de base prognóstica. Se os padrões coincidirem, os resultados podem ajudar o estudo de caso a reforçar a validade interna. Ou seja, a adequação ao padrão é a comparação entre a coleta de dados (prática) e a teoria (de referências). A partir disso, analisa-se se a teoria se encaixa com a prática. Ao que se refere à análise dos questionários aplicados aos funcionários, foi utilizado o *software* Excel para tabulação e análise dos dados coletados, realizando a análise através da estatística descritiva (frequência) e da análise de regressão (relação).

Os principais focos de análise atenderão aos objetivos específicos. Dessa forma, acredita-se que relacionando os conceitos pesquisados com o estudo de caso será possível resolver a questão problema. Para melhor compreensão da utilização da adequação ao padrão, foi realizado o quadro 1, o qual explica melhor como foi realizada a coleta de dados.

#### Objetivos específicos

- Entender a dinâmica individual, de equipe e organizacional em um processo de fusão.
- Descrever e comparar os valores das empresas antes da integração e confrontá-los com o atual “Nosso Jeito de Fazer Itaú Unibanco”.

- Verificar a atual satisfação dos funcionários da rede de agências da região metropolitana de Porto Alegre quanto ao clima organizacional da nova instituição.

Quadro 1 - Relação entre os objetivos específicos e a coleta de dados

<b>Objetivo específico</b>	<b>Perguntas</b>	<b>Área do sujeito entrevistado</b>	<b>Método de Coleta</b>
Entender a dinâmica individual, de equipe e organizacional em um processo de fusão.	Estágios da mudança individual de Kubler-Ross, da mudança na equipe de Tuckman e da mudança na organização de Bridges.	Rede de Agências	Questionário
	No dia do anúncio da fusão, me senti tranquilo e seguro quanto a continuidade de minha função na empresa? A integração Itaú Unibanco proporcionou novas oportunidades de crescimento? Sinto-me motivado e encorajado para buscar os objetivos propostos?	Rede de Agências	Escala
	Por que se nota uma demora na integração das empresas no âmbito de equipe e organização?	Rede de Agências	Entrevista
Descrever e comparar os valores das empresas antes da integração e confrontá-los com o atual “Nosso Jeito de Fazer Itaú Unibanco”.	Diretrizes da mudança cultural.	Rede de Agências	Questionário
	Nível de satisfação profissional e pessoal comparando os modelos culturais. Diferença entre os modelos culturais. Prática diária do “Nosso Jeito de Fazer”.	Rede de Agências	Escala
	Em que sentido o “Nosso Jeito de Fazer Itaú Unibanco” é uma união do “Jeito Unibanco” e “Modo Itaú de Fazer”?	Rede de Agências	Entrevista

Verificar a atual satisfação dos funcionários da rede de agências da região metropolitana de Porto Alegre quanto ao clima organizacional da nova instituição.	Tenho orgulho em trabalhar no Itaú Unibanco? Sinto-me à vontade com as normas estabelecidas?	Rede de Agências	Escala
	Por que alguns funcionários ainda realizam comparações entre os Bancos? Por que existem funcionários que não se adaptaram à mudança?	Rede de Agências	Entrevista

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

### 3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Esta pesquisa apresenta limitação geográfica. Por critério do autor, a abrangência escolhida para realizar a coleta de dados e informações necessárias foi a região metropolitana de Porto Alegre. A análise dos dados e sua interpretação representam uma pequena proporção da totalidade de funcionários da empresa Itaú Unibanco. Desta forma, pode-se afirmar que a pesquisa sofre com a não representatividade do todo, visto que a coleta de dados ocorreu com uma parcela dos funcionários do Banco em análise.

Além disso, os questionários, as escalas e as entrevistas foram aplicados no ambiente de trabalho, situação na qual os entrevistados podem sentir-se desconfortados em responder com sinceridade às questões. Embora enfatizado que o Banco Itaú Unibanco não possui nenhuma participação nem interesse neste projeto, alguns entrevistados podem ter divergido de sua verdadeira resposta às perguntas pela desconfiança em estarem sendo avaliados institucionalmente.

Portanto, com base nas técnicas citadas neste capítulo, aplica-se o estudo de caso e acredita-se haver ampla possibilidade de responder à questão problema do trabalho. Após realizar as entrevistas e observações diretas, apresenta-se, no capítulo a seguir, a análise dos dados.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

O questionário e a escala foram aplicados em 50 funcionários da rede de agências da região metropolitana de Porto Alegre. Estes resultados foram obtidos entre os dias 18 de Junho de 2012 e 06 de Julho de 2012. A aplicação do questionário foi realizada de forma impressa em diversas agências da região metropolitana de Porto Alegre durante horário comercial. Neste capítulo são apresentados, com base nas técnicas de coleta de dados, os resultados, suas interpretações e sua junção com a teoria. Para isso, este capítulo está dividido em três subtítulos, os quais vão ao encontro dos objetivos específicos propostos neste trabalho.

No que tange ao perfil do entrevistado quanto ao banco de origem dos funcionários, mostra-se que 40% dos entrevistados são oriundos do Itaú, 44% são oriundos do Unibanco e 16% entraram após a integração. Constata-se que 88% dos entrevistados passaram plenamente pela integração, tendo vivenciado cada etapa do processo. A média do ano de ingresso ao Banco dos entrevistados foi o ano de 2003. Para os funcionários de origem Itaú, esta média é do ano de 1998, enquanto a média de ingresso dos funcionários oriundos do Unibanco é do ano de 2004. Os entrevistados que ingressaram no Banco após a integração, entraram, em média, no ano de 2010. Nota-se que o Banco Unibanco tinha como característica maior rotatividade do quadro de funcionários, visto que a média de tempo de Banco dos funcionários entrevistados do Unibanco é praticamente a metade da média dos funcionários oriundos do Itaú.

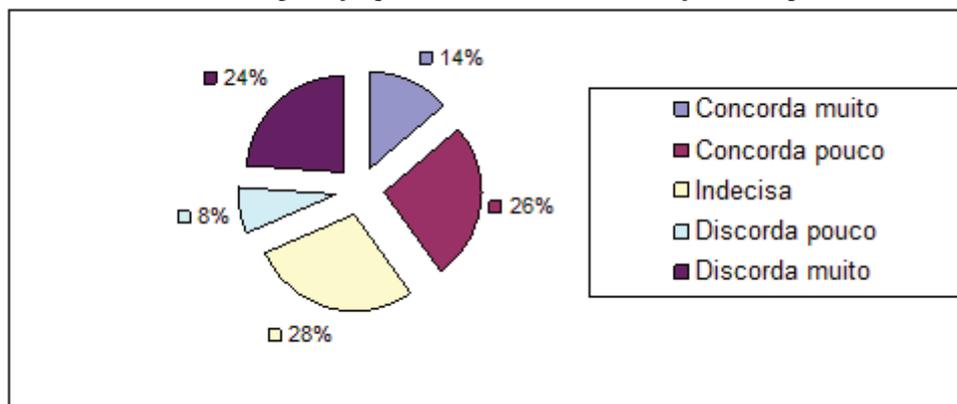
### 4.1 AS MUDANÇAS INDIVIDUAIS, NA EQUIPE E NA ORGANIZAÇÃO

Em relação aos resultados obtidos referente à tranquilidade e segurança sentida pelos funcionários quanto à continuidade de suas funções no dia do anúncio da fusão, a maior parte (28%) sentiu-se indecisa. No entanto, 26% declararam sentirem-se moderadamente tranquilas e seguras quanto à permanência de suas funções. O terceiro grupo mais votado (24%) discorda muito desta opinião. Nota-se, portanto, que não existe uma predominância coletiva quanto à segurança da continuidade de suas funções no dia do anúncio da fusão. Para se ter um melhor detalhamento desta informação, seria necessário realizar um levantamento sobre qual função cada colaborador efetuava no dia do anúncio da fusão, fato que não é objeto de pesquisa atual do trabalho.

Vale ressaltar que, do grupo de funcionários entrevistados oriundos do Itaú, 30% responderam sentirem-se tranquilos com a manutenção de suas atividades, enquanto, no grupo de funcionários entrevistados oriundos do Unibanco, 40% responderam sentirem-se inseguros sobre a continuidade de suas funções. Este fato pode ser explicado pela situação econômica enfrentada por cada Banco antes da integração. Economistas acreditavam que o Unibanco não teria condições de suportar os efeitos da crise internacional de 2008, sendo a fusão, na verdade, uma aquisição realizada pelo Banco Itaú.

Analisando os dados e comparando-os com o modelo da mudança individual de Virginia Satir (1990), nota-se que a entrada de um elemento externo (anúncio da fusão) foi responsável por um caos individual quanto à segurança da continuidade profissional de cada entrevistado na instituição. Embora um grupo de funcionários oriundos do Itaú não se tenha sentido ameaçado com este fator externo, a maioria dos entrevistados mostrou-se indecisa (28%) ou insegura (32%) perante a situação. O gráfico 1 apresenta a distribuição dos resultados obtidos quanto ao sentimento de segurança na continuidade da função exercida no Banco.

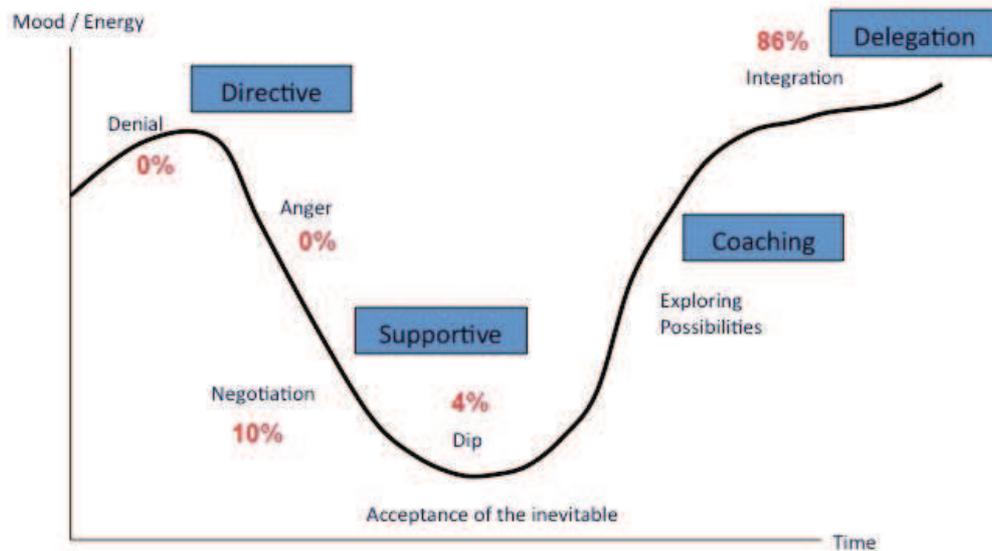
Gráfico 1 - Segurança quanto à continuidade da função na empresa



Fonte: criado pelo autor.

Na esfera das reações e mudanças individuais, foi apresentado, aos entrevistados, o modelo descrito por Kubler-Ross (1960) e suas cinco etapas. No que refere ao resultado obtido nas amostras relativo aos estágios da mudança individual, constata-se que 86% dos entrevistados afirmam estar, hoje, na etapa de aceitação. Conforme já mencionado, esta etapa caracteriza-se pelo acordo com a realidade e a inevitabilidade do que está ocorrendo. A ilustração 8 evidencia a dispersão dos resultados obtidos.

Ilustração 8 - Dispersão Kubler-Ross



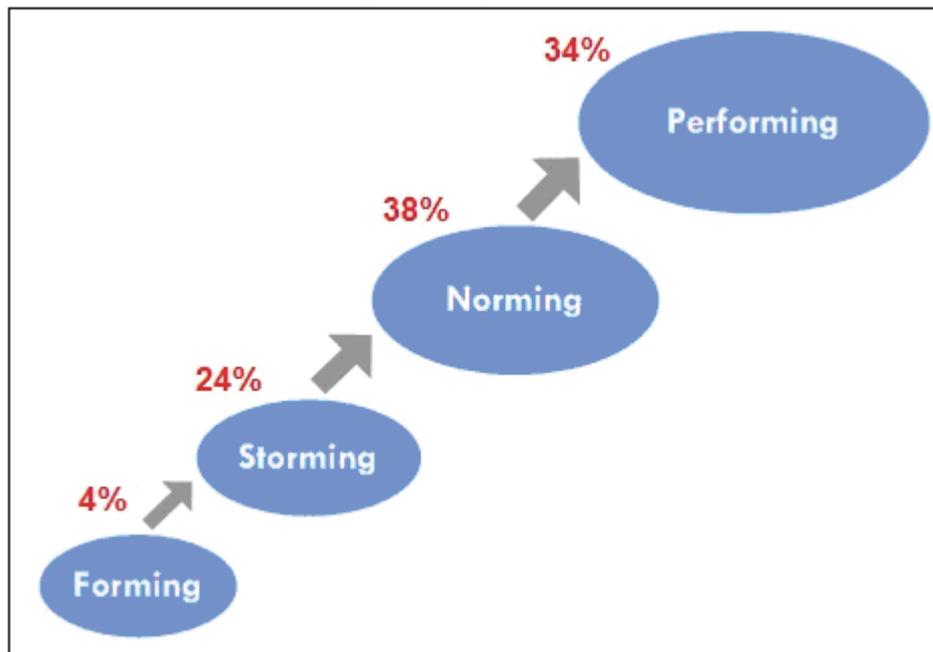
Fonte: criado pelo autor

Nota-se que nenhum funcionário entrevistado manifestou estar na etapa de negação ou raiva. Apenas 10% responderam estar na etapa de barganha, e 4% na fase de depressão. Estes resultados demonstram que a maior parte da população já passou pelas primeiras quatro etapas do modelo Kubler-Ross (1960). Isto significa que grande parte dos funcionários já aceita o novo modelo e a realidade da situação, além disso, encontram-se mais preparados para os desafios propostos. No entanto, a autora do modelo reforça que não necessariamente esta seja uma etapa feliz.

Se comparadas as respostas ao modelo de Virginia Satir (1990), verificamos que o “elemento estranho” seria o próprio anúncio da integração dos Bancos, no qual os indivíduos ficaram sem saber o que pensar ou como agir, causando desordem da situação existente. No entanto, apenas uma parcela dos funcionários, hoje, encontrar-se-ia no período de caos e negação. A maior parte dos entrevistados já teria encontrado soluções para a situação e esperança através da “ideia de transformação”. Esta “ideia de transformação” seria a nova visão e objetivos colocados pela organização, uma vez que serviria como instrumento motivador para o indivíduo enfrentar a dificuldade e buscar uma saída.

Quando questionados sobre as mudanças na equipe, conforme o modelo descrito por Tuckman (1965), os entrevistados apresentaram a dispersão demonstrada na ilustração 9.

Ilustração 9 - Dispersão Tuckman



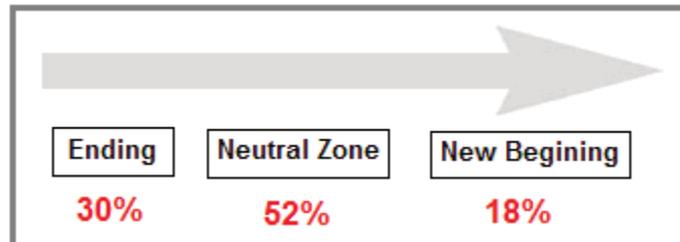
Fonte: criado pelo autor.

Nota-se que não há uma definição homogênea quanto às mudanças na equipe. Pode-se afirmar que, dependendo da agência bancária em questão, o sentimento quanto à mudança na equipe sofre significativa alteração. No entanto, comprova-se que a maior parte da amostra encontra-se nas etapas finais da integração, sendo 38% na etapa de normalização. Esta etapa caracteriza-se por ter um grupo engajado na realização de suas tarefas e pela não contestação das questões fundamentais. Na última etapa, a fase de desempenho, a grande diferença está na clareza quanto ao objetivo a ser alcançado e na confiança e tranquilidade dos funcionários sobre as normas que foram estabelecidas. Acredita-se que, se colocada em prática maior transparência sobre os desafios a serem alcançados pelas agências e se interrompesse a mudança constante na métrica de avaliação, possivelmente a maior parte da população atingiria a etapa de desempenho.

Um dos fatores que pode explicar a falta de homogeneidade na dispersão da curva de mudança na equipe remete à questão cultural. Quando questionados se, hoje, os funcionários já se sentiam culturalmente funcionários Itaú Unibanco, apenas 66% concordaram. Os demais 34% mantiveram-se indecisos ou discordaram da afirmação. Esta evidência faz questionar o porquê de alguns funcionários ainda se apegarem aos modelos culturais pré-integração. Dentro desses fatores, pode aparecer a não concordância com os novos valores atribuídos, ou a simples rejeição a qualquer alteração na forma de trabalho.

Sobre os estágios da mudança na organização, os entrevistados foram questionados sobre o modelo descrito por Bridges. Desta forma, os resultados obtidos apresentaram a formatação ilustrada na ilustração 10.

Ilustração 10 - Dispersão Bridges



Fonte: criado pelo autor.

Comprova-se, portanto, que apenas uma pequena parcela dos entrevistados (18%) declara estar na etapa final do modelo de mudança organizacional descrito por Bridges. A maioria dos funcionários demonstra estar na etapa denominada zona neutra, na qual as principais características são a queda motivacional e aumento da ansiedade. Além disso, 30% afirmam estar na etapa denominada de fim, a qual seria apenas a primeira etapa do processo de mudança organizacional caracterizada pela finalização do modelo antigo e início de algo novo, identificando-se o que está se perdendo e informando-se o que está mudando. Esta dispersão torna-se alarmante para o planejamento da integração colocado pela organização, uma vez que se esperava, quatro anos após a integração, que a maior parte da população estivesse na etapa denominada novo começo, na qual as iniciativas não são mais planejadas, mas sim encorajadas e reforçadas naturalmente.

Outra informação que auxilia a interpretar a dispersão apresentada é o resultado obtido pelos entrevistados quando questionados sobre a motivação atual em relação ao período antes da integração. Apenas 36% dos entrevistados sentem-se, hoje, mais motivados e encorajados a buscar seus objetivos em relação ao período antes da integração. A outra grande parcela (64%) sente-se indecisa ou rejeita esta opinião. Esta falta motivacional apresentada através dos resultados deve ser o principal responsável pela não evolução na curva da mudança organizacional descrita por Bridges.

#### 4.2 O “NOSSO JEITO DE FAZER ITAÚ UNIBANCO”

Conforme apresentado no Ciclo APIMEC (2009), o “Nosso Jeito de Fazer” (modelo cultural adotado no Itaú Unibanco) é uma resultante da integração entre o “Modo Itaú de

Fazer” e o “Jeito Unibanco”. O modelo cultural praticado antes da integração pelo banco Itaú era o “Modo Itaú de Fazer”, cujas principais diretrizes eram:

- |                       |                             |
|-----------------------|-----------------------------|
| 1. Equipe.            | 5. Motivador.               |
| 2. Performance.       | 6. Satisfação dos clientes. |
| 3. Valores humanos.   | 7. <i>Feedback</i> .        |
| 4. Melhoria contínua. | 8. Celebramos.              |

Já o modelo existente antes da integração no Unibanco era o “Jeito Unibanco”, cujos valores eram:

- |                                 |                                     |
|---------------------------------|-------------------------------------|
| 1. O time é tudo.               | 6. Sem frescura.                    |
| 2. O que vale é o placar.       | 7. Diferente de todos.              |
| 3. Boa ambição.                 | 8. Liderança intelectual.           |
| 4. Meritocracia inquestionável. | 9. O melhor, com os melhores.       |
| 5. Descomplicado.               | 10. Cabeça nas nuvens, pés no chão. |

A partir desta integração de valores, nasce o “Nosso Jeito de Fazer” Itaú Unibanco, o qual é representado pelas seguintes diretrizes:

- |  |                               |
|--|-------------------------------|
| 1. Todos pelo cliente.                   | 6. Processo servindo pessoas. |
| 2. Paixão pela <i>performance</i> .      | 7. Ágil e descomplicado.      |
| 3. Liderança ética e responsável.        | 8. Carteirada não vale.       |
| 4. Craques que jogam para o time.        | 9. Brilho nos olhos.          |
| 5. Foco na inovação e inovação com foco. | 10. Sonho grande.             |

Nota-se, portanto, que já existiam muitos valores em comum entre as instituições. No entanto, predominava uma grande diferença nos processos adotados pela rede de agências de cada Banco. Antes da integração, no Itaú tinha-se como principal foco o resultado financeiro (desempenho) das operações, enquanto no Unibanco predominava o relacionamento (satisfação) com o cliente. Hoje, a visão do Itaú Unibanco é “ser o banco líder em *performance* sustentável e em satisfação de clientes”, o que passa a ser, justamente, a união dos principais valores e objetivos buscados pelos Bancos antes da integração.

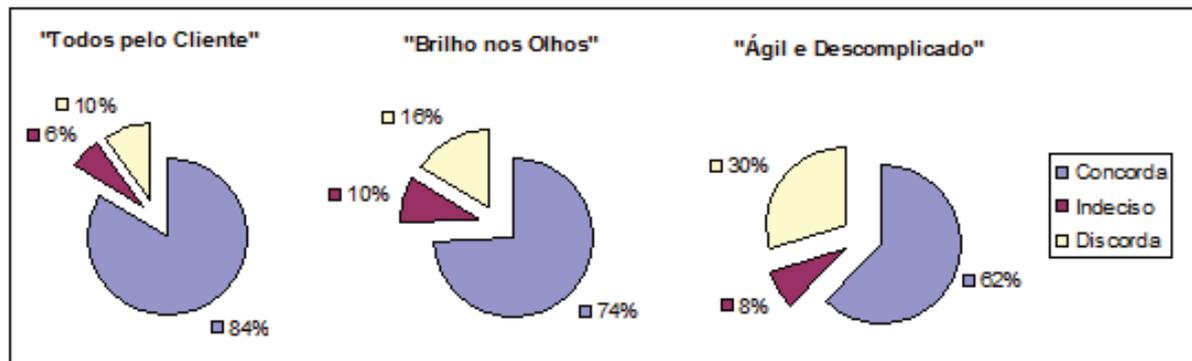
Conforme dados coletados através do questionário, 78% dos entrevistados, em termos de satisfação profissional, preferem o sistema e o modelo cultural adotado antes da integração dos Bancos. O mesmo ocorre para 80% dos entrevistados em termos de satisfação pessoal. No entanto, para a maior parte dos entrevistados, o “Nosso Jeito de Fazer Itaú Unibanco” é um aprimoramento tanto do “Modo Itaú de Fazer” como do “Jeito Unibanco”. Esta opinião é praticamente indiferente quanto à origem do funcionário. Cria-se, portanto,

certa contradição nos resultados, visto que a maior parte dos funcionários prefere o modelo cultural utilizado antes da integração, mas, ao mesmo tempo, considera que o novo modelo cultural é uma melhora do antigo.

O que pode estar sendo responsável por esta divergência é o contrato de metas adotado atualmente. Embora não seja objeto de estudo neste questionário, a insatisfação atual quanto à forma de avaliação e desempenho dos funcionários e os resultados propostos pelo Banco para serem atingidos têm desmotivado grande parte do quadro de funcionários nos últimos meses. É possível que haja um consenso quanto à melhora dos valores culturais adotados pela nova instituição, mas em termos de realização profissional (entrega de resultados) e pessoal (qualidade no trabalho) há uma predominância na preferência pelos contratos de avaliação anteriores à integração, independentemente do funcionário ser oriundo do Itaú ou do Unibanco.

Conforme o gráfico 2, este argumento pode ser sustentado pelas respostas encontradas no questionário referente a alguns valores do “Nosso Jeito de Fazer”. Quando questionados sobre esses itens, 84% dos entrevistados afirmam praticar o “todos pelo cliente” em seus atendimentos, 74% afirmam ter “brilho nos olhos” nas tarefas solicitadas e 62% atuam de forma “ágil e descomplicada” em busca de soluções.

Gráfico 2 - Nosso Jeito de Fazer



Fonte: Criado pelo autor.

Isso comprova que, atualmente, os funcionários buscam adotar os valores criados pela nova cultura Itaú Unibanco na maior parte de seus atendimentos. Conforme os resultados, um grande grupo dos entrevistados prefere o novo modelo cultural implantado, no entanto, não fica clara a razão pela qual, este mesmo grupo, não se considera realizado pessoal e profissionalmente com o novo modelo. Conforme entrevista realizada com uma funcionária, gerente da agência, esta divergência deve-se a constante mudança que o Banco vem realizando no planejamento das agências. Segundo ela, alguns funcionários passam a

entender que o banco encontra-se “perdido” em relação à suas ambições. Seria importante realizar um planejamento de médio prazo, em prol de maior segurança, confiança e desempenho.

#### 4.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Nos questionamentos referentes à comunicação contínua e transparente sobre as mudanças durante o processo de integração e a figura de um líder atuando como agente da mudança, 40% dos entrevistados acreditam que o processo teve comunicação contínua e transparente e 44% encontraram a presença de um líder responsável pela mudança. No entanto, 38% divergem da primeira opinião e 42% da segunda, não havendo predominância de um sentimento mútuo durante o processo de integração.

Este fato deve-se, possivelmente, a hierarquia encontrada entre as funções dos entrevistados. Os entrevistados que atuam em funções de gestão devem ter adquirido maiores informações sobre o processo da integração e conhecido os principais líderes responsáveis pelas práticas da mudança. No entanto, para as funções de atendimento (funções de ponta na empresa) poucas informações devem ter sido divulgadas diretamente, criando um clima de desconforto e insegurança. Neste sentido, podemos identificar uma crítica ao processo de integração dos Bancos. Conforme apresentado por Cameron e Green (2009), é fundamental que os diretores das empresas em integração empreguem todos os tipos de métodos de comunicação, estabeleçam confiança e incentivem as pessoas a se comprometerem com um futuro conjunto.

Além disso, constata-se que a maioria dos funcionários oriundos do Itaú discorda sobre a comunicação contínua e a presença de um líder responsável pelo processo de integração. Por outro lado, a maior parte dos funcionários oriundos do Unibanco concorda ter identificado comunicação contínua e líderes responsáveis pelo processo de integração. Dado que o sistema e *layout* escolhido para prevalecer após a integração foi o modelo Itaú, a instituição pode ter sido responsável por focar e dar maior atenção aos funcionários e agências oriundas do Unibanco, por estas terem que se adaptar em 100% de seus processos, do que para os funcionários e agências oriundas do Itaú, pois pouca mudança sistêmica foi necessária.

Quando questionados sobre as novas oportunidades de crescimento pessoal e profissional, 64% dos entrevistados concordam que a integração Itaú Unibanco proporcionou este benefício. Possivelmente, isto se deve ao novo tamanho institucional contemplado pelo

Banco. Atualmente, o Itaú Unibanco é o maior Banco privado do hemisfério sul, desta forma, torna-se motivador para os funcionários do conglomerado estar presente neste período de transição em busca de novos desafios. Dadas as novas proporções, para o profissional que deseja crescer junto com a empresa, a integração aparece como uma excelente oportunidade de crescimento. No entanto, esta análise não pode ser generalizada, pois cada indivíduo, conforme a curva de mudança individual de Kubler-Ross (1960), reage de maneira diferente. Há casos, na integração Itaú Unibanco, na qual o funcionário não soube se adaptar às novas exigências e rotinas, culminando na desistência profissional da ocupação.

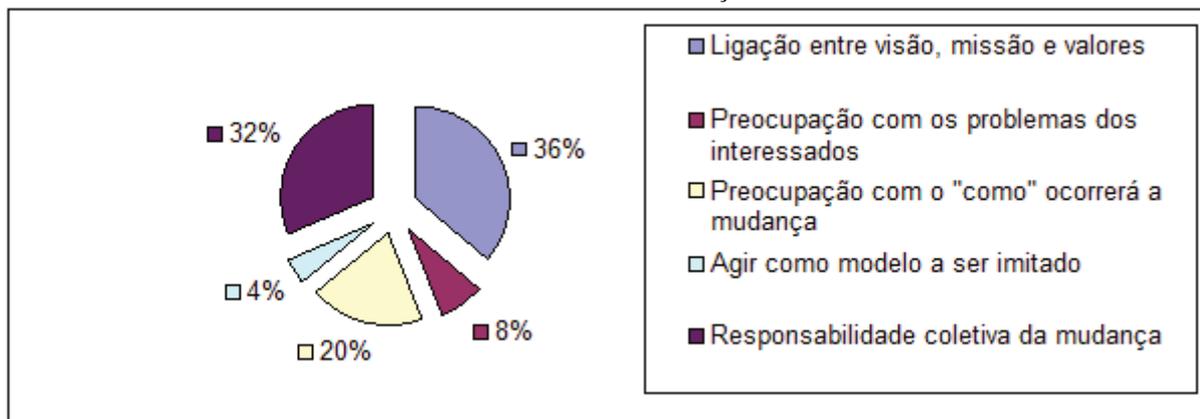
Uma informação que ajuda a entender a satisfação atual e individual dos entrevistados é quando questionados se os mesmos sentem-se orgulhosos em trabalhar no Itaú Unibanco. 80% dos entrevistados assumem sentir-se orgulhoso de seu trabalho. Além disso, 66% dos entrevistados afirmam serem claros os novos objetivos lançados pelo Itaú Unibanco e sentem-se à vontade com as normas estabelecidas para as tarefas. Desta forma, ainda alinhado com o modelo de mudança individual de Kubler-Ross (1960), evidencia-se que nem todos os envolvidos encontram-se felizes na etapa de aceitação, no entanto, pode-se indicar que o processo evolui para esta situação.

Outro dado alarmante surge quando se questionado sobre a diferença de comportamento apresentada pelos funcionários oriundos do Itaú ou do Unibanco. Apenas 46% dos entrevistados afirmaram que, hoje, não existe mais diferença de comportamento entre os mesmos. No entanto, 54% mantiveram-se indecisos ou discordaram desta afirmativa. Grandes diferenças comportamentais dentro de uma mesma equipe podem acarretar sérios problemas, principalmente quando há a necessidade de se trabalhar com objetivos em comum e clima de colaboração, como é o caso da rede de agências bancárias. Este cenário reforça a ideia, citada anteriormente, de Johann (2004), a qual afirma que quando ocorre a integração de empresas com fortes culturas organizacionais, a nova organização poderá ser enfraquecida, caso perdue o confronto entre as culturas.

Retomando a dispersão encontrada na curva de Tuckman, o estudo de Mary McCaulley (1975) pode, também, auxiliar a compilar todas as informações coletadas. Segundo a autora, quanto mais diversos forem os integrantes, mais tempo será necessário para ocorrer a compreensão. Nesta afirmação pode-se realizar a leitura que, dado o resultado no qual 54% dos entrevistados acredita que ainda exista diferença comportamental entre os funcionários oriundos do Itaú ou do Unibanco, é plausível que a maioria da população ainda não se encontre na etapa de desempenho descrita por Tuckman, pois há a necessidade de maior prazo para a compreensão da integração.

No que remete às diretrizes da mudança cultural, conforme o gráfico 3, 36% dos entrevistados acreditam que a ligação entre visão, missão e objetivos foi a ferramenta mais utilizada no processo de integração Itaú Unibanco. Seguida dessa diretriz, 32% dos entrevistados acreditam que a responsabilidade coletiva da mudança também foi representativa e outros 20% dos mesmos afirmam que a preocupação com o “como” ocorrerá a mudança também ponderou nas etapas da integração cultural.

Gráfico 3 - Diretrizes da mudança cultural



Fonte: criado pelo autor.

Desde o momento do anúncio da fusão, o Banco se preocupou em alinhar um objetivo em comum. Desta forma, criou-se a nova visão Itaú Unibanco e seus novos valores. O “Nosso Jeito de Fazer Itaú Unibanco” também foi um instrumento muito importante para integrar culturalmente as duas empresas. Além disso, a comunicação contínua e para todos os funcionários do grupo conquistou uma responsabilidade coletiva quanto ao processo de integração. As informações sobre a fusão eram divulgadas em boletins diários, criando-se, inclusive, um portal da integração, para que todos os funcionários tivessem acesso às informações. Desta forma, o Banco também estava se preocupando com o “como” ocorreria a mudança, comunicando os processos e a forma como estes deveriam ser efetuados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho tratou do processo de integração entre o Banco Itaú e o Banco Unibanco. Como estudo de caso, procurou-se entender a dinâmica das principais reações e percepções dos funcionários da empresa após o processo de integração, identificando sua satisfação ou não, quanto ao mesmo. Após, praticamente, quatro anos do anúncio da fusão, foi possível identificar, através da análise de dados, que muitas situações merecem atenção e cuidado pelos líderes da empresa.

Descreveram-se, com base em diversos autores, os principais conceitos teóricos sobre os processos de fusão e aquisição entre empresas, destacando a necessidade da presença de um líder agente da mudança. Além disso, revelou-se a importância de compreender os principais componentes da mudança individual, da equipe e da organização, identificando as melhores práticas para a eficácia do processo. Em conjunto, argumentou-se sobre as principais diretrizes recomendadas para o sucesso no processo de mudança e adaptação cultural nas organizações.

Foi realizada, também, uma análise sobre as principais mudanças nos valores culturais das empresas antes e após o processo de integração. Apresentaram-se o “Jeito Unibanco” e o “Modo Itaú de fazer” com seus principais propósitos e compararam-se com o atual “Nosso Jeito de Fazer” Itaú Unibanco, em busca de semelhanças ou contradições entre os modelos. Notou-se que ambas as culturas tinham diversos valores em comum e que esse fator pode ter auxiliado na melhor adaptação dos funcionários ao novo clima organizacional.

Para melhor identificar estas situações, o trabalho se serviu de três objetivos específicos. Os mesmos tiveram como responsabilidade nortear os principais argumentos de pesquisa para viabilizar a resposta da situação problema proposta. Como método de pesquisa, serviu-se da análise descritiva e através da adequação ao padrão das entrevistas, questionários e escalas, foi possível compilar informações que auxiliaram na apresentação e análise de dados.

No que se refere a entender a dinâmica individual, de equipe e organizacional em um processo de fusão, o referencial teórico demonstrou a contribuição de diversos autores sobre o tema e provocou a necessidade de acompanhamento desses indicadores pelas empresas envolvidas em qualquer situação de mudança. Foi constatado que é de extrema importância as empresas se voltarem para os ciclos da mudança individual e de equipes para melhor eficiência nos processos de transição.

Após realizar a análise de dados, conclui-se que, na dinâmica individual, os funcionários da empresa já manifestam estar em fase de aceitação dos novos valores e sistemas de atuação. Além disso, já se encontram mais preparados e dispostos a enfrentar os novos desafios propostos pelo Itaú Unibanco. No entanto, cabe aqui ressaltar que não necessariamente esta evidência implica felicidade e gratificação para os indivíduos, dado que foi constatado que muitos funcionários ainda não se sentem realizados pessoal ou profissionalmente após o processo de integração.

Na esfera da equipe, conclui-se que não há uma homogeneidade das respostas. Conforme os modelos apresentados, muitos funcionários ainda se identificam com as etapas iniciais do processo de mudança nas equipes. Este fenômeno deve ser responsável por atrasar os objetivos de integração lançados pela empresa. Possivelmente, um dos fatores que contribui para esta defasagem é a grande diferença ainda observada entre o comportamento de funcionários oriundos de cada banco. Comprovou-se que muitos funcionários declararam ainda existir diferença dependendo da origem de cada um, o que nos mostra que ainda falta percorrer muito para se chegar à totalidade da integração.

Na esfera organizacional, conclui-se que predomina um ambiente de queda motivacional e aumento da ansiedade. Muitos funcionários relataram sentir-se desmotivados e sem orgulho em exercer a atual profissão. Este fator gera um enorme peso negativo no clima organizacional, dado que, constantemente, existem conversas paralelas entre funcionários para comparar a atual satisfação pessoal e profissional entre os mesmos. O Banco deveria buscar ferramentas para unir o sentimento de realização e entrega em busca de maior sinergia entre os funcionários. Talvez o sistema de recompensas ou maior transparência nas métricas de avaliação possam auxiliar neste processo.

Quanto aos resultados obtidos sobre o atual “Nosso Jeito de Fazer” Itaú Unibanco, conclui-se que há uma grande equivalência entre o “Modo Itaú de Fazer” e o “Jeito Unibanco”. A união das duas culturas foi responsável por criar a nova visão do Banco que é ser o Banco líder em *performance* sustentável e em satisfação dos clientes. No entanto, comprovou-se que, existe uma grande parte dos funcionários, independente de sua origem, que preferem os modelos culturais adotados antes da integração, embora pratiquem diariamente os valores propostos pela nova cultura. Este confronto tem prejudicado significativamente o processo de integração e pode ser responsável pelo enfraquecimento atual nos resultados financeiros do conglomerado.

Sobre a atual satisfação dos funcionários da rede de agências da região metropolitana de Porto Alegre quanto ao clima organizacional da nova instituição, conclui-se

que um grande número de funcionários identificou novas oportunidades de crescimento profissional, além disso, muitos se sentem orgulhosos em trabalhar no Itaú Unibanco e afirmar serem claros os novos objetivos propostos pelo banco. No entanto, novamente, os resultados das pesquisas sobre clima organizacional revelaram que muitos funcionários ainda acusam existir grande diferença comportamental entre os bancários de origem Unibanco e Itaú.

Compiladas todas as informações e análises realizadas neste trabalho, é possível responder à questão problema lançada no estudo. O atual comportamento e satisfação dos funcionários da rede de agências da região metropolitana de Porto Alegre perante as mudanças organizacionais da integração Itaú Unibanco é heterogêneo. Comprovou-se que muitos funcionários ainda se sentem extremamente insatisfeitos em relação a alguns componentes da integração. No entanto, este processo se apresenta no caminho da normalização e aceitação das mudanças, visto que, principalmente, no que tange a mudança individual, muitos funcionários declararam já aceitarem os novos desafios e modelos propostos.

Não há, ainda, uma adoração ampla e mútua pelos funcionários quanto às novas diretrizes adotadas pelo Itaú Unibanco. No entanto, todos sabem valorizar a importância da atual função que exercem na empresa e da possibilidade de crescimento profissional na mesma. Uma grande saída para a empresa seria realizar fortes programas de recompensa por resultado e esclarecimentos sobre plano de carreira. Os funcionários precisam acreditar na capacidade do Itaú Unibanco e ambicionar desafios em comum. Hoje, como maior Banco do hemisfério sul, as chances de crescimento em resultado financeiro, liderança, ética e satisfação são inúmeras para o Itaú Unibanco. É necessário que esta ilustração circule pelas funções mais extremas da organização, para que o sentimento e a busca pela conquista seja algo em comum entre funcionários e empresa.

Vale, ainda, ressaltar que este trabalho encontrou algumas limitações. Os questionários e entrevistas foram realizadas no próprio ambiente de trabalho, este fato pode ter ocasionado divergência de respostas em virtude do receio das mesmas poderem ser razão para repressão pela instituição. Além disso, os instrumentos utilizados para coleta de dados buscaram respostas amplas e abrangentes, não se preocupando em identificar as principais causas sobre os problemas apresentados. Muitas vezes foram constatadas situações nas quais uma maioria dos entrevistados afirmava existir determinado fenômeno, não sendo possível, no entanto, identificar o porquê ou as razões para o mesmo.

Assim, após concluir esta pesquisa, é possível identificar algumas situações alarmantes sobre a percepção dos funcionários quanto à integração Itaú Unibanco. No entanto, recomenda-se que novas informações sejam coletadas, através de métodos de pesquisa qualitativos, para identificar melhor as principais causas para estes sentimentos. Sugere-se uma reformulação das perguntas utilizadas nos questionários, em prol de acrescentar alguns questionamentos mais objetivos e pertinentes sobre determinados processos da integração. Além disso, recomenda-se que, para maior representatividade da amostra, esta pesquisa seja expandida para um maior número de funcionários, visto que apenas 50 funcionários foram entrevistados do total superior a 100.000.

## REFERÊNCIAS

- APIMEC 2009.** Itaú Unibanco Holding S.A. Disponível em: <[http://www.apimecrio.com.br/eventos/reunioes/2009/jun/itaunibanco/apresentacao/APIMEC\\_itaunibanco.pdf](http://www.apimecrio.com.br/eventos/reunioes/2009/jun/itaunibanco/apresentacao/APIMEC_itaunibanco.pdf)>. Acesso em: 16 jun. 2012.
- BOX, George. Modelo de Virginia Satir.** Disponível em: <<http://mcgeesmusings.net/2008/06/03/useful-models-of-systems-change/>>. Acesso em: 10 jul. 2012.
- BRIDGES, W. Managing Transitions.** Perseus, 1991.
- BUCHANAN, D. e HUCZYNSKI, A. Organizational Behavior.** Londres: Prentice Hall, 1985.
- BULLOCK, R. J.; BATTEN, D.** It's just a phase we're going through, **Group and Organization Studies**, 10 dez. pp. 383-412. 1985.
- CABRAL, Patrícia; SEMINOTTI, Nédio.** O trabalho coletivo entre líderes: ampliando a concepção do líder-herói nas organizações. **Revista da SBDG**, N. 4, pp. 18-28, 2009.
- CAMERON, Esther; GREEN, Mike. Gerenciamento da Mudança.** Tradução: Henrique Amat Rêgo Monteiro. São Paulo: Clio Editora, 2009.
- CAREY, D.** Lessons from master acquirers, **Harvard Business Review** (mai-jun), pp. 145-54, 2000.
- DUMOULIN, Troy.** The ITSM Grieving Process. Disponível em: <[http://blogs.pinkelephant.com/index.php/?/troy/the\\_itsm\\_grieving\\_process](http://blogs.pinkelephant.com/index.php/?/troy/the_itsm_grieving_process)>. Acesso em 06 de jun. 2012.
- FREITAS, Maria Ester de;** Cultura organizacional grande temas em debate. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas**, 31(3), pp. 73-82, 1991.
- GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Ed. Atlas. 1999.
- ITAÚ.** Disponível em: <[www.itaunibanco.com.br](http://www.itaunibanco.com.br)>. Acesso em: 12 mar. 2012.
- JOHANN, S. L. Gestão da Cultura Corporativa: Como as Organizações de Alto Desempenho Gerenciam Sua Cultura Organizacional.** São Paulo: Ed. Saraiva, 2004.
- KOTTER, J. P.** Leading Change: why transformation efforts fail, **Harvard Business Review**, 73 (2). Pp 59-67. 1995.
- LEWIN, K. Field Theory in Social Science.** New York: Harper and Row, 1951.
- MCCAULLEY, M.** How individual differences affect health care teams, **Health Team News**, 1 (8). pp. 1-4. 1975.

REED, S.F.; LAJOUX, A.R. **The art of M&A – a merger acquisition buyout guide**. 3. ed. New York: Irwin, 1995.

TANURE, Betânia; CANÇADO, Vera; Relacionando o motivo da aquisição com diferentes processo de integração cultural. Belo Horizonte: **E & G Economia e Gestão**, v. 4, n. 8, pp. 25-48, 2004.

TUCKMAN, B. Development sequences in small groups, **Psychological Bulletin**, 63. pp. 384-99, 1965.

WOOD JR. **Fusões e aquisições no Brasil**. RAE Executivo, 2003.

YIN, Robert. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS ITAÚ UNIBANCO



MBA – GESTÃO EMPRESARIAL

### ANÁLISE DA REAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS ITAÚ UNIBANCO FRENTE À INTEGRAÇÃO

*Este questionário visa compreender qual a percepção dos funcionários da rede de agências da região metropolitana de Porto Alegre em relação à integração Itaú Unibanco. O Banco Itaú Unibanco não tem participação nesta pesquisa, sendo toda informação anônima e com finalidade acadêmica.*

#### PERFIL DO ENTREVISTADO

**1. Qual o banco você trabalhava antes da integração Itaú Unibanco? (Marque apenas uma alternativa)**

- 1.( ) Itaú.  
2.( ) Unibanco.  
3.( ) Entrei após a integração.

**2. Entrei no banco no ano de \_\_\_\_\_.**

#### QUESTIONÁRIO VINCULADO À INTEGRAÇÃO ITAÚ UNIBANCO

**3. No dia do anúncio da fusão, me senti tranquilo e seguro quanto a continuidade de minha função na empresa. (Marque apenas uma alternativa)**

- 1.( ) concordo muito 2.( ) concordo pouco 3.( ) indeciso 4.( ) discordo pouco 5.( ) discordo muito

**4. O processo de integração teve comunicação contínua e transparente sobre as mudanças ocorridas. (Marque apenas uma alternativa)**

- 1.( ) concordo muito 2.( ) concordo pouco 3.( ) indeciso 4.( ) discordo pouco 5.( ) discordo muito

**5. Em todo o processo de integração, encontrei sempre um líder atuando como agente da mudança capaz de transmitir clareza e orientar em eventuais dúvidas quanto as novas diretrizes. (Marque apenas uma alternativa)**

- 1.( ) concordo muito 2.( ) concordo pouco 3.( ) indeciso 4.( ) discordo pouco 5.( ) discordo muito

**6. Em termos de satisfação profissional, prefiro o sistema e o modelo cultural antes da integração Itaú Unibanco. (Marque apenas uma alternativa)**

- 1.( ) concordo muito 2.( ) concordo pouco 3.( ) indeciso 4.( ) discordo pouco 5.( ) discordo muito

**7. Em termos de satisfação pessoal, prefiro o sistema e o modelo cultural antes da integração Itaú Unibanco. (Marque apenas uma alternativa)**

- 1.( ) concordo muito 2.( ) concordo pouco 3.( ) indeciso 4.( ) discordo pouco 5.( ) discordo muito

**8. O “Nosso Jeito de Fazer Itaú Unibanco” é um aprimoramento do “Modo Itaú de Fazer”. (Marque apenas uma alternativa)**

- 1.( ) concordo muito 2.( ) concordo pouco 3.( ) indeciso 4.( ) discordo pouco 5.( ) discordo muito

**9. O “Nosso Jeito de Fazer Itaú Unibanco” é um aprimoramento do “Jeito Unibanco”. (Marque apenas uma alternativa)**

- 1.( ) concordo muito 2.( ) concordo pouco 3.( ) indeciso 4.( ) discordo pouco 5.( ) discordo muito

**10. No dia-a-dia, pratico o “todos pelo cliente” em meus atendimentos. (Marque apenas uma alternativa)**

- 1.( ) concordo muito 2.( ) concordo pouco 3.( ) indeciso 4.( ) discordo pouco 5.( ) discordo muito

**11. No dia-a-dia, tenho “brilho nos olhos” nas tarefas solicitadas. (Marque apenas uma alternativa)**

- 1.( ) concordo muito 2.( ) concordo pouco 3.( ) indeciso 4.( ) discordo pouco 5.( ) discordo muito

**12. No dia-a-dia, consigo buscar as soluções solicitadas pelos clientes/funcionários de forma “ágil e descomplicada”. (Marque apenas uma alternativa)**

1.( ) concordo muito 2.( ) concordo pouco 3.( ) indeciso 4.( ) discordo pouco 5.( ) discordo muito

**13. A integração Itaú Unibanco proporcionou-me novas oportunidades de crescimento pessoal e profissional. (Marque apenas uma alternativa)**

1.( ) concordo muito 2.( ) concordo pouco 3.( ) indeciso 4.( ) discordo pouco 5.( ) discordo muito

**14. Atualmente, tenho orgulho em trabalhar no Itaú Unibanco. (Marque apenas uma alternativa)**

1.( ) concordo muito 2.( ) concordo pouco 3.( ) indeciso 4.( ) discordo pouco 5.( ) discordo muito

**15. Hoje, a integração já está finalizada. Já somos todos, culturalmente, funcionários Itaú Unibanco. (Marque apenas uma alternativa)**

1.( ) concordo muito 2.( ) concordo pouco 3.( ) indeciso 4.( ) discordo pouco 5.( ) discordo muito

**16. Atualmente, não existe diferença de comportamento entre funcionários oriundos do Itaú ou do Unibanco. (Marque apenas uma alternativa)**

1.( ) concordo muito 2.( ) concordo pouco 3.( ) indeciso 4.( ) discordo pouco 5.( ) discordo muito

**17. Hoje, são claros os novos objetivos lançados pelo Itaú Unibanco e me sinto à vontade com as normas estabelecidas para esta tarefa. (Marque apenas uma alternativa)**

1.( ) concordo muito 2.( ) concordo pouco 3.( ) indeciso 4.( ) discordo pouco 5.( ) discordo muito

**18. Atualmente, sinto-me mais motivado e encorajado a buscar meus objetivos em relação ao período antes da integração. (Marque apenas uma alternativa)**

1.( ) concordo muito 2.( ) concordo pouco 3.( ) indeciso 4.( ) discordo pouco 5.( ) discordo muito

**19. Dado os cinco estágios da mudança individual do modelo Kubler-Ross, em qual fase você (individualmente) acredita estar inserido atualmente. (Marque apenas uma alternativa)**

1.( ) Negação: Não aceita a comunicação, há bloqueio emocional e sensação de descrédito.

2.( ) Raiva: Admiti-se a mudança, mas se pergunta: “Por que eu?”. Indicam-se culpados (ex: presidentes, diretores, gestores)

3.( ) Barganha: Tenta-se recuperar o controle da situação ou destino, tenta-se consertar.

4.( ) Depressão: Lamentação ou sofrimento pela perda, passa a se desistir de tudo.

5.( ) Aceitação: Acordo com a realidade e inevitabilidade do que está ocorrendo (não necessariamente um estágio feliz).

**20. Segundo os quatro estágios da mudança na equipe do modelo descrito por Tuckman, em qual fase você acredita sua equipe (agência) estar inserida atualmente. (Marque apenas uma alternativa)**

1.( ) Formação: É realizada uma série de perguntas fundamentais (Qual a finalidade básica? Quem é o líder? Qual a função de cada um?).

2.( ) Tempestade: As pessoas já se conhecem, defini-se com maior clareza a função de cada um e ainda se avaliam as questões fundamentais.

3.( ) Normalização: Grupo engajado na realização de uma tarefa e não se reavalia mais as questões fundamentais.

4.( ) Desempenho: Equipe visualiza com clareza os objetivos, estruturas e funções. As pessoas estão à vontade com as normas que foram estabelecidas.

**21. Conforme os três estágios da mudança na organização do modelo de Bridges, em qual fase você acredita o Banco Itaú Unibanco estar inserido atualmente. (Marque apenas uma alternativa)**

1.( ) Fim: Termina-se com o que era realizado e se inicia algo novo. Identifica-se o que se está perdendo e se informa o que está mudando.

2.( ) Zona Neutra: A motivação das pessoas cai e a ansiedade aumenta. Pode ser um momento criativo.

3.( ) Novo Começo: As iniciativas não são planejadas nem previstas, mas sim encorajadas e reforçadas.

**22. Dada as diretrizes de uma mudança cultural, qual você acredita ter sido a mais utilizada no processo de integração Itaú Unibanco. (Marque apenas uma alternativa)**

1.( ) Ligação entre visão, missão e objetivos (novos elementos inspiradores para a unificação cultural).

- 2.( ) Preocupação com os problemas dos interessados (considerar os problemas das pessoas que precisam mudar, envolvendo-as ao máximo).
- 3.( ) Preocupação com o “como” ocorrerá a mudança (gerenciar a mudança alinhada com o Nosso Jeito de Fazer).
- 4.( ) Agir como modelo a ser imitado (os exemplos e os novos valores são dados pelos agentes da mudança e estão dispostos a apoiar as equipes nos momentos de instabilidade).
- 5.( ) Responsabilidade coletiva da mudança (não é uma tarefa da equipe de RH da organização, mas sim de todos os envolvidos).