

UNIVERSIDADE FUMEC
Faculdade de Ciências Empresariais
Mestrado em Administração

**REDEFINIÇÃO DE TRAJETÓRIAS DE CARREIRA
ORGANIZACIONAL EM UM PROCESSO DE FUSÃO:
ESTUDO DE CASO NO SETOR BANCÁRIO**

Adolfo Moreira Passos Júnior

Belo Horizonte
2015

Adolfo Moreira Passos Júnior

**REDEFINIÇÃO DE TRAJETÓRIAS DE CARREIRA
ORGANIZACIONAL EM UM PROCESSO DE FUSÃO:
ESTUDO DE CASO NO SETOR BANCÁRIO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade FUMEC – Fundação Mineira de Educação e Cultura –, na área de concentração Estratégia em Organizações e Comportamento Organizacional, na linha de pesquisa Gestão de Carreira, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Zélia Miranda Kilimnik

**Belo Horizonte
2015**

P289r Passos Júnior, Adolfo Moreira.
Redefinição de trajetórias de carreira organizacional em um processo de fusão: estudo de caso no setor bancário. / Adolfo Moreira Passos Júnior. – Belo Horizonte, 2015.

71 f. ; 30 cm.

Orientador: Zélia Miranda Kilimnik.
Coorientador: Luiz Cláudio Vieira de Oliveira.

Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais.

Inclui bibliografia.

1. Carreiras – Planejamento – Estudo de casos
2. Mudança organizacional – Estudo de casos. 3. Bancos – Fusão e incorporação. I. Kilimnik, Zélia Miranda. II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais. III. Título.

CDU: 331.96



**UNIVERSIDADE
FUMEC**

DE MINAS GERAIS PARA O MUNDO

Dissertação intitulada "**Redefinição de trajetórias de carreira organizacional em um processo de fusão: um estudo de caso no setor bancário.**" de autoria do aluno Adolfo Moreira Passos Júnior aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof^ª. Dra. Zélia Miranda Kilimnik (Orientadora) - Universidade FUMEC

Prof. Dr. Luiz Cláudio Vieira de Oliveira - Universidade FUMEC

Prof. Dr. Luciano Zille Pereira - Faculdade Novos Horizontes

Prof^ª. Dra. Cristiana Fernandes De Muylder
Coordenadora do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 05 de agosto de 2015.

Este trabalho é dedicado a Deus, minha família, amigos e colegas de trabalho.

AGRADECIMENTOS

A Deus, que sempre esteve junto comigo e me deu forças para concluir mais uma etapa da minha vida.

Agradecimento mais do que especial a eles, que são exemplos de pais, Adolfo e Margareth, pelas orações e pelo incentivo constante na busca por conhecimento, não poupando, para isso, esforços.

Não poderia deixar de agradecer àquelas que sempre estiveram ao meu lado, com palavras de motivação, carinho e amor, minha esposa Thaís e a companheira Lolla. Muito obrigado pela compreensão, apoio e incentivo. Na verdade, todo meu esforço, minhas horas de estudo e ausência, agradeço ao apoio da minha família: que isso possam representar fonte de inspiração para a realização de seus sonhos.

Aos meus irmãos, Liliam e Leonardo, e cunhados, pelas palavras de encorajamento. Aos meus sobrinhos, Vitor e Camila, que me fazem sentir o tio mais feliz do mundo.

Aos meus sogros, Lúcia e Germano, pelo apoio incondicional, sempre incentivando a busca por novos conhecimentos.

Agradecimento especial à professora doutora Zélia Kilimnik. Meu muito obrigado pelas ideias, paciência, dedicação, incentivo e compreensão. Ao professor doutor Luciano Zille e ao professor doutor Luiz Cláudio, pela participação na banca de defesa do projeto e da dissertação. Agradeço também ao apoio da secretaria acadêmica e, em especial, a Júlio Cesar e Priscila Fortes.

Aos meus amigos, pelas sugestões e pelo tempo despendido no auxílio da elaboração da pesquisa e análise dos dados. Aos meus amigos do Banco Itaú, em especial à equipe Middle VIP 8107. À minha grande colega e amiga de mestrado Renata Perdigão. Aos professores do curso de Mestrado em Administração da FACE- FUMEC, pelos ensinamentos e trocas de experiências e atenção.

A todos esses e àqueles que, de alguma forma, estiveram ao meu lado, durante todo esse período, me incentivando e torcendo por mim, meu muito obrigado!

RESUMO

O presente estudo aborda as mudanças ocorridas na carreira de funcionários de dois bancos (Banco Alfa e Banco Beta), de natureza privada, que passaram por um processo de fusão, visando a ocupar mais espaço no setor bancário brasileiro, além de obter maior capilaridade. Em 2010, objetivando defender sua posição competitiva, os Bancos Alfa e Beta realizaram um processo de fusão, consolidando a posição líder no mercado de bancos privados. Como resultado, todos os funcionários foram incorporados em um novo banco, com novas políticas de gestão de pessoas e de carreira ofertadas por essa instituição. Assim, o presente trabalho analisou as percepções e estratégias dos funcionários das empresas envolvidas em termos de trajetórias da carreira pós-processo de fusão, no que se refere ao aproveitamento de oportunidades de carreira ofertadas pela empresa. Como resultado, constatou-se que a maioria dos gerentes gerais concordou que a fusão fosse realizada de forma gradual; por outro lado, a progressão de carreira pós-fusão dos gerentes de contas foi percebida como mais satisfatória. Na média, os funcionários estão satisfeitos com a organização em que atuam e compartilham a responsabilidade com o banco no desenvolvimento da carreira. Gerentes gerais tendem a fazer mais cursos internos para se desenvolver; por outro lado, os gerentes de contas realizam, além dos cursos internos, cursos externos para se reposicionarem dentro da instituição. No que se refere à empresa pesquisada, os resultados apresentados demonstram indícios de uma política eficaz de transição de carreira, implementada no processo pós-fusão, visto que o impacto causado nos funcionários em torno da redefinição de suas carreiras, valores em relação a carreira e prestígio traz mais aspectos positivos que negativos.

PALAVRAS-CHAVE: Fusão. Estratégias. Trajetórias de Carreira. Redefinição de Carreira. Bancos.

ABSTRACT

This study addresses the changes on the careers of employees of two banks (Alpha Bank and Beta Bank), of the private sector, who went through a merging process, aiming to take more space in Brazil's bank sector, besides taking more capillarity. In 2010, with the objective of defending its competitive position, Alpha Bank and Beta Bank realized a merging process, consolidating the leader position in the private banks market. As a result, every employee was incorporated in a new bank, with new people and career management policies offered by this institution. The present study examined the perceptions and strategies of the employees of the companies involved in terms of trajectories of the post merging process career, referring to the utilization of career opportunities offered by the company. As a result, it was found that most of the general managers agreed that the merging was made gradually; on the other hand, the career progression of the account managers post merging was noticed as more satisfactory. In average, the employees are happy with the organization in which they act and share the responsibility with the bank in career development. General managers tend to do more internal courses to develop themselves; on the other hand, the account managers take, besides the internal courses, external courses to reposition themselves inside the institution. About the researched company, the results show evidence of an effective policy of career transition implemented in the post merging process, once the impact caused on the employees about the redefinition of their careers, values in relation to career and prestige bring more positive than negative aspects.

KEYWORDS: Merging. Strategies. Career Trajectories. Career Redefinitions. Banks.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definições teóricas sobre os tipos de mudanças organizacionais.....	27
Quadro 2 – Tipos de fusões e seus objetivos	25
Quadro 3 – Símbolos das afirmações e dos constructos	41

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Frequência absoluta e relativa para as características dos indivíduos	42
Tabela 2 – Medidas descritivas das seções	44
Tabela 3 – Comparação das variáveis de caracterização dos indivíduos entre as empresas	48
Tabela 4 – Comparação das afirmações da seção “Você e sua carreira – Parte 1” entre os bancos	49
Tabela 5 – Comparação das afirmações da seção “Você e sua carreira – Parte 2” entre os bancos	49
Tabela 6 – Comparação das afirmações da seção “Valores em relação à carreira” entre os bancos	50
Tabela 7 – Comparação das afirmações da seção “Comportamento Organizacional” entre os bancos	51
Tabela 8 – Comparação das variáveis de caracterização dos indivíduos entre os cargos.....	53
Tabela 9 – Comparação das afirmações da seção “Você e sua carreira – Parte 1” entre os cargos	54
Tabela 10 – Comparação das afirmações da seção “Você e sua carreira – Parte 2” entre os cargos	55
Tabela 11 – Comparação das afirmações da seção “Valores em relação à carreira” entre os cargos	56
Tabela 12 – Comparação das afirmações da Seção “Comportamento Organizacional” entre os cargos	57

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Barras para as médias e intervalo de 95% de confiança para a seção “Você e sua carreira – Parte 1”	45
Gráfico 2 – Barras para as médias e intervalo de 95% de confiança para a seção “Você e sua carreira – Parte 2”	45
Gráfico 3 – Barras para as médias e intervalo de 95% de confiança para a seção “Valores em relação à carreira”	46
Gráfico 4 – Barras para as médias e intervalo de 95% de confiança para a seção “Cultura Organizacional”	46

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

D.P. : Desvio Padrão. É uma das principais medidas de dispersão dos dados. Pode ser definida como a raiz quadrada da variância. Sua medida representa o quanto os dados se afastam da média.

I.C. – 95%: Intervalo de 95% de confiança.

Ibaco: Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional.

P-valor: É uma estatística utilizada para sintetizar o resultado de um teste de hipóteses. Formalmente, o p-valor é definido como a probabilidade de se obter uma estatística de teste igual ou mais extrema que aquela observada em uma amostra, assumindo como verdadeira a hipótese nula. Como geralmente define-se o nível de significância em 5%, uma p-valor menor que 0,05 gera evidências para rejeição da hipótese nula do teste.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Problema	14
1.2.1 <i>Objetivo geral</i>	14
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	14
1.3 Justificativa	15
1.4 Estrutura da dissertação	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.3 Carreira organizacional	17
2.3.1 <i>Gestão de carreira</i>	21
2.3.2 <i>Estratégias de carreira</i>	23
2.4 Fusão de empresas	24
2.1 Mudança organizacional	26
2.2 Cultura organizacional	31
2.5 A pesquisa de Nascimento (2013) sobre redefinição de carreira após processo de aquisição	33
3. METODOLOGIA	35
3.1 Abordagem.....	35
3.2 Tipo de pesquisa e método.....	36
3.3 A instituição pesquisada	37
3.4 Coleta de dados	37
3.5 Tratamento e análise dos dados	38
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	39
4.1 Tratamento e análise dos dados	39
4.2 Análise descritiva.....	42
4.2.1 <i>Síntese da análise descritiva</i>	47
4.3 Comparações entre as empresas	47
4.3.1 <i>Você e sua carreira</i>	48
4.3.2 <i>Valores em relação à carreira</i>	50
4.3.3 <i>Comportamento organizacional</i>	50
4.3.4 <i>Síntese das comparações entre as empresas</i>	52
4.4 Comparações entre os cargos.....	52
4.4.1 <i>Você e sua carreira</i>	53
4.4.2 <i>Valores em relação à carreira</i>	55
4.4.3 <i>Comportamento organizacional</i>	56
4.4.4 <i>Síntese de comparações entre os cargos</i>	57

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
REFERÊNCIAS	60
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA	66

1. INTRODUÇÃO

Fusões e aquisições ocorrem no mercado financeiro há mais de duas décadas, principalmente devido ao forte interesse dos bancos internacionais em se estabelecer no Brasil por meio desse tipo de operação, contribuindo, assim, para a acentuada redução dos números de bancos no país. Atualmente, no mercado brasileiro, não é difícil identificar quais são os maiores bancos comerciais, devido a diversas fusões e aquisições ocorridas nas últimas décadas (NASCIMENTO, 2013).

É necessário e oportuno definir aquisições, fusões e alianças estratégicas. Triches (1996) define aquisição quando uma empresa ou um grupo empresarial adquire, total ou parcialmente, o patrimônio físico ou o controle acionário de uma outra empresa. Para Wright, Kroll e Parnell (2000), a fusão ocorre quando duas ou mais empresas, em geral do mesmo porte, unem-se para partilhar ou transferir recursos e ganhar força competitiva. Tanure e Cançado (2004) acreditam que fusão seja uma completa combinação de duas ou mais empresas que deixam de existir para constituir uma terceira, com uma nova identidade jurídica. Triches (1996) considera fusão ou consolidação uma reunião de duas ou mais empresas, gerando uma nova entidade, com o objetivo de multiplicar sua capacidade de produção, de comercialização e de influência sobre o mercado consumidor.

Segundo Sing e Montgomery (1987, *apud* Patrocínio, Kayo e Kimura, 2007), o processo de crescimento interno depende mais de tempo e pode ser mais custoso do que a compra de um negócio já estabelecido.

Obviamente, há vantagens que podem ser atribuídas ao crescimento por meio de fusões e aquisições. Um dos principais objetivos em uma fusão, além da geração de valor ao acionista, é a capilaridade, aumentando a rede de atendimento e, conseqüentemente, a satisfação dos usuários. Segundo os autores Bessi, Oltramari e Bispo (2006), a fusão se caracteriza como sendo “casos de combinação de duas organizações de modo a preservar uma e eliminar a outra” (BESSI; OLTRAMARI; BISPO, 2006, p. 191).

Conforme Camargos e Barbosa (2009), os processos de fusões e aquisições consistem em uma das atividades empresariais mais impactantes para funcionários e sociedade, cujas consequências e desdobramentos empíricos ainda não são totalmente explicados por teorias e regras do meio acadêmico.

As carreiras estão passando por grandes transformações, não somente nas empresas privadas como também nas empresas públicas, devido às grandes mudanças que elas também estão sofrendo, inclusive no que se refere a processos de fusão e aquisição. Esse tipo de mudança organizacional apresenta diversos tipos de implicações não somente em relação ao mercado externo como também no ambiente interno institucional, afetando, também, os empregados, no que se refere às relações de trabalho e trajetórias de carreira (CHANLAT, 1995).

Chanlat (1995) identifica dois modelos de carreira nas sociedades industrializadas: o modelo tradicional e o modelo moderno. O modelo tradicional que predominou até os anos 1970, é caracterizado pela maior presença masculina, sendo a eles reservada a possibilidade de progressão linear vertical e também marcada por certa estabilidade. Já o modelo moderno ou “novo modelo” conta com uma maior presença das mulheres no mercado de trabalho, com maior instabilidade, descontinuidade e horizontalidade.

O presente estudo aborda a trajetória de carreira em uma fusão anunciada entre os Bancos Alfa e Beta, o que levou a empresa à posição da maior instituição bancária do Brasil. Tal fusão ocorreu de fato, internamente, no segundo semestre de 2010, incorporando a marca do Banco Alfa. Atualmente, a instituição possui 14,5 milhões de correntistas, 4,8 mil agências e 575 bilhões de reais em ativos, mantendo-se na ponta do *ranking* de instituições bancárias privadas do país. Assim, busca-se compreender a influência de um processo de fusão na carreira dos profissionais atuantes nas duas instituições envolvidas e analisar como essa carreira tem sido redefinida ao longo do tempo, que tipo de oportunidade lhes é oferecida e qual é a percepção desse profissional.

1.1 Problema

Diante do que foi exposto, coloca-se a seguinte pergunta: “Quais são as percepções de gestores e gerentes de contas comerciais do Banco Alfa e do Banco Beta após a fusão, quanto à redefinição de suas carreiras e quais estratégias adotam quanto ao aproveitamento das possibilidades existentes no processo das empresas envolvidas?”.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar as percepções dos gestores e gerentes de contas comerciais em um processo de fusão bancária, quanto à redefinição de suas carreiras e quais estratégias adotam quanto ao aproveitamento das possibilidades existentes nas empresas envolvidas.

1.2.2 Objetivos específicos

A fim de alcançar o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- descrever o processo de fusão realizado e caracterizá-lo quanto ao tipo de mudança, natureza cultural (gradual ou revolucionária) e objetivos;
- descrever as estratégias adotadas pela empresa e pelos funcionários no que se refere à redefinição da carreira (se dentro de uma perspectiva tradicional ou moderna) e identificar quais foram as iniciativas tomadas pelos funcionários x programas oferecidos;
- avaliar como está sendo a mudança nas carreiras na percepção dos profissionais afetados;
- identificar as características do comportamento organizacional da instituição resultante da fusão.

1.3 Justificativa

A justificativa deste estudo está baseada no elevado número de fusões e aquisições que foram realizadas no segmento bancário nas últimas décadas, no país, associado ao fato de se aprofundar nos desdobramentos em termos de redefinição de trajetórias de carreira (MATIAS; BARRETO; GORGATI, 1996).

Segundo Wood Jr., Vasconcelos e Caldas (2004), no Brasil, o número elevado de fusões está relacionado ao processo de liberalização econômica, permitindo, assim, empresas nacionais e até mesmo estrangeiras, a adquirir grandes operações dentro do país.

O processo de fusão apresenta diversos pilares de análise, tais como: atacado, varejo, governo, recursos de terceiros, apoio aos negócios e investimentos. Contudo, a avaliação de como as perspectivas de carreira têm sido alteradas e de como são percebidas pelos funcionários, não faz parte desse conjunto de pilares e não tem sido, assim, devidamente contemplada (NASCIMENTO, 2013).

O estudo do caso dos dois bancos envolvidos é interessante, por se tratar de duas empresas que passaram pelo processo de fusão e que, portanto, trazem uma combinação de diferentes valores, culturas e políticas internas.

A contribuição do presente estudo consiste em agregar essa importante dimensão aos parâmetros de avaliação de um processo de fusão, permitindo uma melhor gestão dos profissionais e de suas carreiras, assim como aumentando as chances de sucesso desse tipo de mudança institucional.

Considera-se oportuno, assim, verificar como esses profissionais estão percebendo e reagindo à mudança e quais implicações isso tem provocado em termos de aproveitamento das possibilidades existentes na empresa adquirente e de redefinição de suas carreiras.

1.4 Estrutura da dissertação

Esta dissertação encontra-se estruturada da seguinte maneira: na introdução, capítulo 1, é apresentada a relevância do tema, a questão de pesquisa, os objetivos, a justificativa e a estrutura da dissertação. No capítulo 2, é abordado o referencial teórico. No capítulo 3, é apresentada a metodologia. Os resultados são descritos no capítulo 4, seguidos das considerações finais, no capítulo 5. Finalmente, são apresentadas as referências, que listam toda a bibliografia utilizada para a elaboração deste trabalho, e, por fim, o apêndice, com o questionário utilizado para colher os dados desta pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, são apresentados os conceitos e as características acerca dos assuntos pertinentes ao tema proposto.

A fundamentação teórica se baseia na concepção de autores e é balizada pelo levantamento bibliográfico sobre o tema escolhido para o desenvolvimento do trabalho. Nela, serão abordados os seguintes temas: carreira organizacional, fusão de empresas, mudança organizacional e cultura organizacional.

2.3 Carreira organizacional

Carreira organizacional vem se configurando como de especial relevância e preocupação, tanto para os profissionais quanto para as organizações. Desde o início dos anos 1980, com todas as mudanças ocorridas nos ambientes organizacionais, as empresas estão mudando as regras do jogo e que desempenho é a palavra-chave. As pessoas necessitam, assim, de ferramentas para gerenciar seu desempenho e sua carreira (BARUCH, 2011).

O termo Carreira não é de fácil definição, uma vez que pode ser utilizado em variadas situações, porém em todos os casos nos quais ele aparece, expressa a idéia de um caminho a ser seguido, algo organizado.

Segundo Dutra (2006), a carreira não deve ser entendida como um caminho rígido a ser seguido, mas como uma sequência de posições e de trabalhos realizados pelas pessoas. Esse encadeamento articulado, de forma a conciliar o desenvolvimento das pessoas com o desenvolvimento da empresa é o que é chamado de carreira (DUTRA, 2006).

Grandes transformações nas carreiras, torna-se apropriado o conceito de Robert (1989), citado por Kilimnik & Rodrigues (2000), segundo o qual a carreira é uma ocupação ou profissão representada por etapas e, possivelmente, por uma progressão.

Em uma visão mais tradicional, Hall (1976) define carreira como uma sequência de atitudes e comportamentos associada com experiências e atividades relacionadas ao trabalho durante o período de vida de uma pessoa.

Segundo Ribeiro (2009), o estudo do modelo tradicional de carreira pode ser desenhado em três linhas de análise: visão estrutural, visão de perfil e visão desenvolvimentista.

Conforme Dutra (1996), a visão estrutural propõe o desenho do plano de carreira com as respectivas descrições de cargos a fim de que as pessoas possam ser movimentadas na organização, apresenta uma configuração voltada para o indivíduo inserido numa empresa com os passos necessários e predefinidos para sua ascensão de carreira, sendo esta a concepção que se vincula mais ao tema carreira.

Por outro lado, a visão de perfil, segundo Holland (1997), relaciona-se ao ajustamento entre o perfil do indivíduo e o perfil da profissão e procura medir o quanto o indivíduo se aproxima do que o selecionador busca. Está relacionada ao seu ajustamento pleno, à estrutura institucional, em termo dos requisitos fundamentais para um bom desempenho associado à satisfação na realização do trabalho.

Segundo Super (1963), a visão desenvolvimentista propõe um modelo, a partir da ideia de que as pessoas têm diferentes perfis e que a relação entre o perfil do indivíduo e o contexto de trabalho muda de acordo com o ciclo de vida; ou seja, coloca em discussão a importância do contexto para se repensar a carreira e, com isso, em determinados momentos de sua vida, o indivíduo dará maior ou menor relevância para determinados aspectos e dimensões relacionados à carreira e ao trabalho.

Mussak (2004) afirma que em todas as áreas da vida temos mais chance de sucesso se elaborarmos um planejamento. Surge daí a importância da elaboração de um planejamento de carreira.

Segundo Dutra (1996), a administração de carreira caracteriza-se por estabelecer os princípios que irão nortear as relações entre a empresa e as pessoas que nela trabalham. Sob a influência da escola científica, a administração de carreira foi considerada, durante muito tempo, como competência exclusiva da empresa, cabendo às pessoas se submeterem aos desígnios da mesma.

Conforme Silva (2008), carreira é uma série de estágios e transições pelos quais o indivíduo passa em função de pressões dele mesmo ou do ambiente em que está inserido. No entanto, é fruto do arbítrio individual.

De acordo com Baruch (2011), o tema, inicialmente, era visto de uma forma mais ampla e a carreira tinha como definição ser uma perspectiva em movimento na qual as pessoas orientam a si mesmas com referência à ordem social e às típicas sequências e encadeamentos de cargos.

Pela perspectiva de carreira moderna, segundo Baruch (2011), a carreira é vista como “um processo de desenvolvimento do empregado por meio de uma trajetória de experiências e empregos em uma ou mais organizações” (BARUCH, 2011, p. 5).

Com a modernização das estruturas empresarias e a extinção dos cargos tradicionais, Bridges (1998) afirma que a tendência é que as carreiras sejam planejadas, de forma com que os indivíduos possam aliar seus desejos com os interesses da empresa, não havendo total subordinação da carreira do profissional à estrutura da organização.

Segundo Kilimnik e Rodrigues (2011), os resultados apresentados em torno das trajetórias de carreira após as demissões indicam que o fato de passar por uma transição de carreira pode ser um fator de contribuição para a mudança de postura dos profissionais. O motivo é que eles seriam levados a se empenhar mais, beneficiando-se em termos de crescimento profissional, ampliação de competências e maior satisfação com o trabalho.

Segundo Silva (2008), têm-se observado mudanças nos padrões de posicionamento no que se refere à carreira por parte das pessoas, devido ao aumento da diversificação das oportunidades profissionais (complexidade organizacional e tecnológica das empresas), assim como à valorização social do contínuo crescimento, da mobilidade, da flexibilidade, que as pressiona a competir consigo próprias e a rever sempre suas expectativas.

De acordo com Dutra (2001), as carreiras podem ter diferentes naturezas, sendo que para cada tipo de carreira profissional há exigências diferentes requeridas pelas organizações e pelo mercado. Dutra (2001) as classifica em:

- 1- Carreiras operacionais: ligadas às atividades-fim da empresa; exigem o uso do corpo ou um alto grau de estruturação. Geralmente, encerram-se em si mesmas, sendo

importante que a organização defina critérios de mobilidade para outras carreiras ou para o mercado.

- 2- Carreiras profissionais: ligadas a atividades específicas, geralmente exigem pessoas com formação técnica ou superior. Essas carreiras são definidas por processos fundamentais da organização, tais como: administração, finanças, sistemas de informação, RH, jurídico e *marketing*.
- 3- Carreiras gerenciais: ligadas às atividades de gestão da empresa. Normalmente, é ao longo do seu processo de crescimento que demonstram vocação e competência para gerenciar.

Freitas (2009) considera que o ato de planejar induz, propicia e facilita a reflexão, promovendo o conhecimento e o autoconhecimento fundamentais para o desenvolvimento de atividades em qualquer ramo do conhecimento humano. Atualmente, conforme a autora, torna-se necessário que o profissional esteja disponível ao constante aprendizado, criando condições favoráveis em sua carreira para o estabelecimento de vínculo positivo e sinérgico dentro das empresas.

Freitas (2009) complementa que, cada vez mais, há espaços menores para profissionais que se restringem apenas aos processos, às rotinas e aos métodos vigentes e, sim, há abertura para que os profissionais focalizem os objetivos e as metas, alcançando resultados efetivos para si e para a empresa.

É vital que se procure meios e alternativas que possam transpor as dificuldades apresentadas, pois o mercado é dinâmico e solicita novas posturas, rápida capacidade de decisão e autonomia (MEDEIROS, 2006).

Isso remete ao conceito de empregabilidade, ou seja, à capacidade pessoal fundamentada na eficiência, eficácia, efetividade, atualização, adaptação, *networking* e confiabilidade, constituindo-se instrumento possibilitador da administração da própria carreira e da potencialidade empregatícia (DUARTE, 2005).

2.3.1 Gestão de carreira

A gestão de carreira tem-se mostrado um tema de grande interesse, tanto para as pessoas quanto para as organizações, em função das transformações enfrentadas pela sociedade nos últimos tempos (KILIMNIK, VISENTIN, 2014)

As práticas de gestão de carreira revelam-se um instrumento valioso na promoção do potencial e do valor do capital humano, conduzindo as organizações a apresentar uma vantagem competitiva no mercado em que atuam (LONDON, 1995).

Segundo Kanter (1989), a carreira, hoje, não é mais sinônimo de um laço com a organização, mas, antes, algo que é transferível, dependendo o sucesso dos indivíduos da sua capacidade de transferir competências de uma organização para outra. A perspectiva vigente neste momento indica que hoje não existe a expectativa de uma carreira para a vida, tendo esta alteração do conceito de carreira contribuído para o desenvolvimento de novos modelos.

Para Dutra (1996), no Brasil, as pessoas possuem resistência e dificuldade em planejarem suas carreiras, tendendo a se guiar por variáveis, como benefícios, remuneração e *status*, ao contrário de países mais desenvolvidos nos quais as pessoas estão em buscas de suas preferências e se planejam para alcançar um determinado objetivo.

Esse tipo de posicionamento pouco proativo por parte das pessoas se coaduna com uma gestão mais tradicional de carreira, segundo Chanlat (1995), segundo a qual as pessoas se pautam mais pela busca de segurança e estabilidade.

Dutra (1996) diz que a administração de carreiras é, atualmente, a resposta mais completa para as necessidades da empresa na gestão de seus recursos humanos. De um lado, estimula e instrumentaliza as pessoas para pensar suas carreiras e seu desenvolvimento profissional. De outro, oferece à empresa os conceitos e o ferramental necessário para pensar a gestão de Recursos Humanos de forma estratégica e para integrar o conjunto das políticas e práticas de administração de pessoas.

Segundo Dutra (1996), as empresas demonstram-se cada vez mais preocupadas em estimular as pessoas a planejarem suas carreiras.

Alguns motivos se destacam, tal como a busca de um posicionamento mais competitivo em seus mercados, o que tem conduzido as empresas a uma redefinição do perfil exigido de seus recursos humanos. Esse perfil desloca-se da postura e do comportamento obediente e disciplinado para o inovador e empreendedor e caracteriza um estilo moderno de gestão de carreira.

Poucas empresas estimulam e oferecem todo o apoio necessário a que a pessoa possa empreender seu desenvolvimento e sua carreira. A mudança de comportamento é de responsabilidade da pessoa, e o estímulo para que as pessoas planejem suas carreiras tem sido um instrumento importante para torná-las empreendedoras consigo próprias. O planejamento da carreira faz com que as pessoas pensem seu desenvolvimento a partir delas próprias e as posicionem para negociarem com a empresa (CHANLAT, 1995).

Conforme Dutra (1996), o sistema de administração de carreiras deve estar ajustado com base em princípios, os quais representam os compromissos concisos entre as empresas e as pessoas.

Embora estes princípios possam ser revistos ao longo do tempo, para ajustarem-se a novas necessidades, é pressuposto que sua alteração seja lenta, uma vez que dificilmente ocorrerá uma situação em que todos os princípios sejam integralmente revistos a um só tempo (DUTRA, 1996, p. 54).

Quanto aos instrumentos de gestão de carreiras, Dutra (1996) afirma que estes suportam a relação contínua entre as pessoas e a empresa. Tratam-se de instrumentos garantidos pelo nível de informação das pessoas em relação à empresa e vice-versa, e que estimulam e oferecem o suporte necessário para que a pessoa planeje sua carreira, além de permitir à empresa decidir sobre oportunidades de carreira e sobre a escolha de pessoas, garantindo os espaços necessários para que as pessoas e empresa negociem suas expectativas e a revisão contínua do sistema como um todo.

Segundo Souza (2001), existe uma dificuldade grande no contexto atual de planejar o futuro em todos os âmbitos. Com as noções de flexibilidade e imprevisibilidade, as pessoas

necessitam criar estratégias para se adaptar às mudanças, para assim desenvolver competências que atendam ao mercado competitivo.

2.3.2 Estratégias de carreira

Segundo Certo e Peter (1993), estratégia é definida como um curso de ação com vistas a garantir alcançar objetivos. Assim, conforme Crespo (1996), estratégia de carreira é o conjunto de ações que são implementadas por certos indivíduos, com o fim de alcançarem determinados objetivos na sequência de suas experiências ou papéis profissionais.

Para Mintzberg e Quinn (2001), a estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas e políticas que devem ser encaradas como afirmações, para orientar providências e resultados para a consequência de um comportamento decisório real. Essas estratégias podem ser encaradas como afirmações, a priori, para orientar providências ou resultados, a posteriori, de um comportamento decisório real.

Com esse tipo de visão, Dutra (1996) afirma que muitos profissionais criam estratégias para tomar decisões, analisando prós e contras, riscos e adequações para o alcance dos objetivos, tanto na vida profissional, para o desenvolvimento de carreira, quanto na vida pessoal.

Para Oliveira (1998), as estratégias de carreira podem ser diferenciadas de acordo com o uso de recursos internos ou externos e é fato de que há indivíduos dentro das organizações que desenvolvem uma rede de contatos internos e externos às suas estruturas.

O uso de recursos internos caracteriza-se pela vontade de aprender sempre, pelo investimento da formação pessoal, pela aceitação de tarefas desafiadoras. Por outro lado, a utilização de recursos externos como estratégia de carreira corresponde ao uso de ações que tenham como força motriz a origem exterior ao indivíduo.

Segundo Oliveira (1999), o planejamento estratégico deve aparecer no início do processo da administração estratégica, porque o executivo não tem o que organizar, dirigir e controlar, bem como cuidar de seu desenvolvimento e de sua mudança, se ele não tiver, antes de tudo,

planejado. Uma grande vantagem do planejamento estratégico é que ele define o que a empresa espera conquistar e aonde quer chegar, facilitando a previsão de problemas futuros

2.4 Fusão de empresas

As organizações estão a todo o momento acompanhando as tendências dos mercados local e internacional, objetivando o realinhamento de suas estratégias com foco na manutenção ou expansão do seu universo de atuação. O processo de fusão é muito utilizado por empresas que buscam a expansão, maior presença de mercado, dentre outros fatores.

Bertoldi e Ribeiro (2006) define fusão como uma operação de concentração de empresas, na qual duas ou mais sociedades se unem, resultando dessa união uma nova sociedade que, diante da extinção de todas as sociedades envolvidas, vai sucedê-las em direitos e obrigações.

Para Pereira, Ávila e Vilas Boas (2006):

A fusão envolve uma completa combinação de duas ou mais empresas que deixam de existir legalmente para formar uma terceira com nova identidade, teoricamente sem predominância de nenhuma das empresas anteriores. A aquisição determina o desaparecimento legal da empresa comprada, ou seja, não há extinção de ambas, sendo que uma pessoa jurídica permanece, e a outra, incorporada, passa a ser subordinada nos seus bens, direitos e obrigações à empresa adquirente, que poderá utilizar ou não, o nome da adquirida, que terá sua pessoa jurídica extinta (PEREIRA; ÁVILA; VILAS BOAS, 2006, p. 2).

Percebe-se que as diferenças nesses processos se concentram no poder jurídico ou organizacional. Quando se refere à fusão, existe a obrigatoriedade de se constituir uma nova razão social, extinguindo-se as das empresas envolvidas no processo; isso também gera a necessidade de reorganização no âmbito do poder decisório, podendo prevalecer uma delas. No caso da aquisição, não existe a necessidade de mudar a razão social; por se tratar de uma compra, permanece o nome e transfere-se o poder para a compradora; desaparecendo, legalmente, a comprada, o poder decisório é transferido na mesma proporção, ou seja, integralmente.

Segundo Bulgarelli (1999), têm-se observado outros fatores que estão levando as grandes organizações a realizarem uma fusão. Entre esses fatores temos a busca do poder de monopólio. A partir do momento em que duas ou mais organizações se fundem, há um aumento da concentração de mercado dessa nova empresa e a consequente redução da concorrência, trazendo maiores benefícios para a mesma.

Segundo Matias e Pasin (2001), as oportunidades decorrentes das fusões quanto à redução de custos só ocorrem se a empresa conjugada operar de forma mais eficiente do que ocorria antes da fusão. Alguns ganhos podem demorar a aparecer e talvez nem apareçam se a reestruturação demorar a ser concluída. Os custos administrativos, os índices baixos de rentabilidade e até mesmo prejuízos podem vir acompanhados da falta de sinergia se a reestruturação não for rápida e eficiente.

Chiavenato e Sapiro (2009), por sua vez, avaliam que a diversificação não é nem boa, nem ruim. Sua explicação deve-se “ao impulso dado por fatores sociais e institucionais peculiares, sobretudo o desenvolvimento de mercado de capitais, em que montar e desmontar grandes operações eram tarefas fáceis e rápidas de ganhar dinheiro”.

Há vários tipos de fusões e, no Quadro 2, os autores Weston e Brigham (2000) relacionam os principais tipos, bem como os definem e apontam seus respectivos objetivos.

Quadro 1 – Tipos de fusões e seus objetivos

Tipo	Definição	Objetivos
Horizontal	Fusões dentro da mesma indústria ou segmento	Obter de economias de escala e escopo; Elevação de <i>Market-share</i> ; Penetrar rapidamente em novas regiões;
Vertical	Fusões de empresas que estão à frente ou atrás da cadeia produtiva	Maior controle sobre as atividades; Proteção do investimento inicial; Maior facilidade na distribuição dos produtos; Assegurar matérias-primas (eventualmente a custos mais baixos);
Concêntrica	Fusões de empresas com produtos ou a serviços não similares que apresentam algum tipo de sinergia	Diminuição dos custos de distribuição; Diversificação do risco; Adquirir rapidamente o <i>Know-how</i> no setor; Ampliar a linha de produtos;
Conglomerado puro	Fusões sem qualquer tipo de sinergia	Entrar em novos mercados; Diversificação do risco; Aproveitar as oportunidades de investimento;

Fonte: Weston; Brigham, 2000, p. 886.

Segundo Suen e Kimura (1997), existem três grandes motivos para se realizar a fusão:

- 1- Crescimento e diversificação: diversas barreiras de entrada mercadológicas e até mesmo culturais podem ser agilmente transpostas, possibilitando rápido acesso a mercados. Além disso, a possibilidade de diversificação embute uma diminuição inerente ao risco global ao qual a empresa fica exposta.
- 2- Sinergia: é caracterizada pelas economias de escala resultantes da redução de custos indiretos das empresas fusionadas.
- 3- Aumento de capacidades: muitas vezes, empresas combinam-se para aumentar sua capacidade administrativa, financeira e tecnológica.

Tem-se daí quatro possibilidades: independência operacional, absorção, fusão de iguais e transformação. A independência operacional é aquela em que todas as pessoas permanecem na empresa, sendo necessário acertar os papéis do *top management*. A absorção de uma empresa pela outra é aquela em que se presume a manutenção do *management* da adquirente, com eventual preservação de alguns talentos da empresa adquirida. Por último, a fusão de iguais requer seleção para todas as posições gerenciais e implica a criação de uma nova empresa.

2.1 Mudança organizacional

Mudança organizacional é qualquer alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho (FARIA, 2000).

São diversos os conceitos pelos estudiosos e acadêmicos. Segundo Wood (2000), a mudança é qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização. Por outro lado, Porras e Robertson (1992) afirmam que são um conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas, objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.

Neiva e Paz (2007) afirmam que a mudança organizacional tem sido um imperativo para as organizações, pois a velocidade das mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas obriga as empresas a se adaptarem para que possam fazer frente a tais mudanças.

Segunda Silva (1999), para que se possam classificar as variadas abordagens principais à mudança, as organizações devem ser encaradas como sistemas multivariados nos quais interagem pelo menos quatro variáveis: variáveis de tarefa, estrutura, tecnologia e atores. Essas variáveis são altamente interdependentes, de forma que a mudança em qualquer uma delas resultará provavelmente em mudanças compensatórias nas outras.

No Quadro 1, Bressan (2011) utiliza alguns autores para demonstrar os tipos de mudanças abordadas na literatura por alguns autores.

Quadro 2 – Definições teóricas sobre os tipos de mudanças organizacionais

Autor	Tipos de Mudança	
Nadler, Shaw, Walton e colaboradores (1995)	Incremental/Contínua Continuação do padrão existente, podem ter dimensões diferentes, mas são realizadas dentro do contexto atual da empresa.	Descontínua Mudança do padrão existente que ocorre em períodos de desequilíbrio e envolve uma ou várias reestruturações de características da empresa.
Porras e Robertson (1992)	1ª Ordem É uma mudança linear e contínua, que envolve alterações nas características dos sistemas sem causar quebras em aspectos-chave para a organização.	2ª Ordem É uma mudança multidimensional, multinível, radical e descontínua que envolve quebras de paradigmas organizacionais.
Silva (1999)	Incremental/Organizacional Aumento da eficiência e do uso dos recursos, mudança na arquitetura da empresa.	Transformacional/Institucional Questionamento e mudança da missão, natureza e objetivo da organização;
Weick e Quinn (1999)	Contínua Mudança constante, cumulativa e evolutiva. Podem ser pequenos avanços que ocorrem quotidianamente em toda organização, cujo acúmulo pode propiciar uma mudança significativa na organização.	Episódica É uma mudança infrequente, descontínua e intencional que ocorre durante períodos de divergência, quando as empresas saem de sua condição de equilíbrio.
Robbins (1999)	1ª Ordem Mudança linear e contínua. Não implica mudanças fundamentais nas pressuposições dos funcionários sobre o ambiente e sobre aspectos que podem causar melhorias na empresa.	2ª Ordem Mudança multidimensional, multinível, descontínua e radical, que envolve reenquadramento de pressupostos sobre a empresa e o ambiente em que ela se insere.

Fonte: Adaptado de Bressan, 2011, p. 4.

Robbins (1999) apresenta seis aspectos específicos que atuam como desencadeadores de mudança: a natureza da força do trabalho, a tecnologia, os choques econômicos, a concorrência, as tendências sociais e a política mundial. Esses aspectos estariam presentes no

cotidiano organizacional de forma mais ou menos aguda em determinados momentos, mas constantemente exerceriam pressão sobre a organização.

Segundo Fleury e Fleury (1997), a mudança nos padrões culturais da organização pode acontecer de diversas maneiras: a mudança revolucionária é a mudança de valores antagônicos aos da organização, resultando no processo de destruição e redefinição completa das práticas organizacionais; a mudança gradual ocorre quando novos valores propostos são complementares aos existentes; e a mudança aparente é a mudança que tem intuito de preservar sua cultura realizando alterações superficiais.

Milkovich e Bourdreau (2000) afirmam que o que motiva as várias transformações organizacionais se baseia na busca pela competitividade como, por exemplo, chegar mais perto dos clientes, soluções inovadoras, mais rapidez nas respostas e maior produtividade.

Para Kanter (1997), circunstâncias de mudança pedem diferentes tipos de ação e de resposta. Flexibilidade e capacidade de ação criativa, assim, tornam-se mais relevantes do que a simples eficiência. Torna-se mais importante fazer a coisa certa enquanto há tempo e de maneira “suficientemente certa” do que fazer bem a coisa ou aquilo que é certo tarde demais. Com relação a isso, a organização mecanicista torna-se vítima do tipo de “segmentalismo” que atormenta tantas corporações modernas. A compartimentalização pelas divisões mecanicistas entre diferentes níveis hierárquicos, funções, e pessoas tende a criar barreiras e obstáculos.

Conforme Neiva e Paz (2007), a mudança organizacional deverá levar em consideração fatores como escopo, intensidade, tempo de reação, pessoas envolvidas etc., devendo esta ser planejada e abranger componentes que caracterizam a organização como um todo, como, por exemplo, a finalidade básica, pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura, relação da organização com o ambiente. Tais fatores são internos e/ou externos à organização e as consequências podem vir a ser positivas ou negativas para os resultados almejados ou até para a sobrevivência da organização.

Para Kotter (1995), os processos de mudança não têm sido completos fracassos; também é verdade que poucos têm tido sucessos estrondosos.

O autor atribui muitos desses fracassos à falta de um trabalho que provoque mudança nas pessoas, nas formas de trabalho e no comportamento. Por outro lado, Araújo (1982) afirma que a abordagem dominante nas organizações tem sido mecanicista, com ênfase na mudança estrutural e em procedimentos administrativos, focando a criação ou o suprimento de cargos, órgãos e procedimentos e que esse enfoque explica, em geral, os fracassos das mudanças em relação aos objetivos pretendidos.

Conforme Wardman (1996), para reagir a esse paradigma de mudança, talvez não seja necessário mudar de atitude, mas de percepção. Nossa maneira de pensar, agir e dar valor estão associados à nossa visão pessoal da realidade. Para criar uma nova “realidade”, precisamos descobrir nossa percepção do mundo e até a nossa maneira de perceber e reagir às dificuldades. A alavancagem reside em aprofundar-se e olhar além dos problemas em si e reexaminar o paradigma que lhes deu origem.

Para que essa mudança ocorra, é necessário que exista um ambiente psicológico propício, uma cultura organizacional adequada, um estímulo individual e grupal para a melhoria e a excelência da organização.

As transformações que ocorreram nas últimas décadas não foram pautadas na estabilidade. Os desafios dessas transformações foram erguidos e direcionados pela globalização, trazendo para o mundo das organizações riscos e oportunidades.

A globalização é impulsionada por um poderoso conjunto de forças associadas às mudanças tecnológicas, à integração econômica, ao amadurecimento dos mercados e ao colapso do comunismo no mundo. A globalização, incorporada dessas forças, é a principal responsável pelas mudanças em grande escala das organizações atuais (KOTTER, 1997).

Segundo Sanon (2008), convivemos também com a resistência à mudança organizacional e que nada mais é que um fenômeno psicológico entre alguns empregados, gerentes e executivos acostumados, há muitos anos, a fazer o mesmo tipo de trabalho nas mesmas condições e recusam-se por todos os meios possíveis as inovações que são oferecidas.

Segundo Bortolotti (2010), a resistência à mudança é uma resposta natural dos seres humanos, logo, faz sentido que seja aceita e gerida pelos gestores; no entanto, não como um problema

que se apresenta frequentemente em várias literaturas dessa área do tipo: “como eliminar a resistência, mas sim procurar identificar suas causas e utilizar a resistência como benefício para a mudança”. A fim de implantar uma mudança bem-sucedida, é indispensável que os gestores da organização levem em consideração a identificação e o gerenciamento da resistência dos indivíduos, com a intenção de controlar e diminuir esse fenômeno. Conforme O’Connor (1993), gerenciar a resistência do empregado é um desafio maior para iniciantes da mudança do que superar quaisquer outros aspectos do processo de mudança.

Geralmente, os que resistem à mudança recusam mais forçadamente quando observam outros em torno deles apoiando-a entusiasmadamente. Esse é um grande desafio aos gestores da mudança, superando qualquer outro aspecto do seu processo. A resistência é uma atitude de dizer “não” à mudança. Habilmente aproveitada, é uma contribuição valiosa ao processo de mudança. Empregada aleatória ou irresponsavelmente, provoca um estresse intolerável e um mal-estar considerável (O’CONNOR, 1993).

Segundo Bortolotti, Sousa e Andrade (2011), em vez de lamentar a resistência, os líderes deviam assumir que as reações negativas podem conduzir a informações construtivas sobre ela. Dessa forma, a gerência procuraria identificar as consequências da mudança que provavelmente instigariam tais reações negativas que não poderiam ser dissipadas simplesmente com esclarecimentos ou argumentos persuasivos. Com essas informações, os gestores da mudança estariam capacitados a modificar a mudança, de maneira a minimizar essas reações negativas ou desenvolver meios alternativos para solucionar os problemas provocados pela mudança.

Desse modo, tal preparação deveria ser um dos primeiros passos nos planos de qualquer gerente, para minimizar a resistência a uma mudança.

Por fim, a literatura parece apontar a existência de uma resistência natural dos indivíduos às mudanças, porém em graus variados. No entanto, existem autores como Hernandez e Caldas (2000) que se contrapõem a essa visão da resistência como algo natural e inevitável. Em suma, não é possível elaborar receituários de como lidar com a reação dos empregados às mudanças. O que de fato interessa é alertar os gestores sobre a necessidade de conhecer os indivíduos e a cultura da organização, a fim de planejar as mudanças e saber lidar com as mais diferentes reações apresentadas.

2.2 Cultura organizacional

Segundo Siqueira (2008), o interesse pelo estudo da cultura organizacional ganhou força nos anos 1980, motivado, em grande parte, pelo excelente desempenho das empresas japonesas na época e pela crença de que o envolvimento dos trabalhadores com os valores e a filosofia dessas organizações era o principal fator responsável por seu sucesso.

A cultura, segundo Dias (2003), pode ser definida como todo procedimento aprendido e seus resultados, cujos elementos são compartilhados e transmitidos pelos homens que compõem a sociedade; ou seja, é tudo aquilo que o homem aprende e produz através de suas atividades, inclusive no que diz respeito aos aspectos sociais, psicológicos e físicos, sendo os seus resultados expressados no que o homem aprende pela socialização, resultando em valores, atitudes, formas de pensar, sentir e agir.

A organização é definida pelo autor como sendo, numa forma mais genérica, um ente social criado intencionalmente para se conseguirem determinados objetivos mediante trabalho humano e uso de recursos materiais, os quais têm que ser administrados, dispondo de determinada estrutura hierárquica orientada a certos objetivos, caracterizando-se por uma série de relações entre seus componentes, ou seja, poder, divisão do trabalho, motivação, comunicações etc.

Segundo Fernandes e Pedroso (2010), a cultura organizacional de uma empresa é um conjunto de valores, normas e regras que os indivíduos devem seguir para interagir com os outros indivíduos da organização. Essa cultura determina como as pessoas devem agir e como devem tomar decisões. Se analisarmos a organização nesse exato momento, teremos uma compreensão de como está a cultura da empresa.

A cultura organizacional pode ser determinada pela dinâmica do funcionamento de uma empresa e pode ser reconhecida por valores sociais aprendidos que se adaptam ao meio de trabalho com a função responsável pela evolução e sobrevivência de uma empresa.

Em termos de cultura organizacional, conforme Robbins (1998):

Parece haver um amplo consenso de que cultura organizacional diz respeito a um sistema de significados comuns aos membros de uma organização, distinguindo uma organização das outras. Este sistema de significados comuns é, a um exame mais atento, um conjunto de características fundamentais valorizadas pela organização (ROBBINS, 1998, p. 288).

A cultura organizacional é, também, definida por Dias (2003) como sendo:

[...] um conjunto de um sistema de valores e crenças compartilhados que interage com pessoas, estruturas da organização, processos de tomada de decisões e sistemas de controle de uma empresa para produzir normas de comportamento (de como devem ser feitas as coisas numa organização em particular (DIAS, 2003, p. 41).

Fleury e Fleury (1997) dizem que cultura organizacional é um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto que agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação.

Segundo Wagner e Hollenbeck (2003), a cultura organizacional possui funções como a criação de uma identidade organizacional, facilita o compromisso coletivo, promove a estabilidade organizacional e molda o comportamento ao ajudar os membros, dando sentido a seus ambientes. Assim sendo, essas funções coordenam o trabalho e fazem com que o comportamento seja reforçado dentro das organizações.

Segundo Andrade (2000), a mudança nos padrões culturais da organização pode acontecer das seguintes maneiras: a mudança revolucionária é a mudança de valores antagônicos aos da organização, resultando no processo de destruição e redefinição completa das práticas organizacionais; a mudança gradual ocorre quando novos valores propostos são complementares aos existentes; e a mudança aparente é a mudança que tem o intuito de preservar sua cultura, realizando alterações superficiais.

Conforme Aquino (1992), da mesma forma como a empresa influencia no comportamento do indivíduo, este influencia o processo de formação da cultura da empresa. Isso ocorre porque, quando o sujeito entra na organização, leva consigo suas experiências, seus sentimentos, suas maneiras de viver e ver o mundo, suas habilidades e sua motivação.

Conforme Andrade (2000), a cultura organizacional é constituída de valores, normas, atitudes e comportamentos resultantes de uma experiência coletiva e compartilhada pelos membros da empresa, representando, portanto, o resultado da adaptação de uma empresa ao seu ambiente; valores adquiridos coletivamente são julgados relevantes para serem preservados e ensinados aos novos membros.

Em se tratando de um estudo de mudança, de acordo com Blanchard (1996), se a estratégia de mudança da organização incluir um processo de achatamento, ela deve ser acompanhada por um processo de empoderamento permeável por toda a organização. Caso contrário, corre risco de se criar uma pequena burocracia, com menos níveis intermediários e mais atitudes negativas, pois a tomada de decisões continua centralizada nos altos níveis da hierarquia, sobrecarregando-a ainda mais.

Segundo Schein (1986), o planejamento de mudanças deve ser mediado pela cultura organizacional, ou seja, quanto mais importante a ação de mudança for para a estratégia, maior deve ser a compatibilidade com a cultura da organização.

2.5 A pesquisa de Nascimento (2013) sobre redefinição de carreira após processo de aquisição

Dentro do tema de redefinições de carreira, citamos o trabalho de Nascimento (2013), sobre mudanças nas carreiras de profissionais em um processo de aquisição envolvendo duas instituições de natureza pública. Vale observar que a instituição adquirente tem sofrendo diversas mudanças, visando uma melhor adequação ao competitivo e globalizado contexto de negócios.

Em 2008, motivado pela necessidade de crescimento orgânico, objetivando defender sua posição competitiva, ampliar sua posição com o setor público, aumentar seu *market share*, o Banco Alfa realizou um processo de aquisição, incorporando o Banco Beta ao seu patrimônio. Como resultado dessa aquisição, todos os funcionários do Banco Beta passaram a ser funcionários do Banco Alfa, podendo usufruir das políticas de gestão de pessoas e de carreira ofertadas por esta instituição (NASCIMENTO, 2013).

O trabalho de Nascimento (2013) pretendeu analisar as percepções e estratégias dos funcionários da empresa incorporada em termos de trajetórias da carreira pós-processo de aquisição, no que se refere ao aproveitamento de oportunidades de carreira ofertadas pela empresa adquirente. Os resultados apresentaram indícios de uma boa política implementada no processo pós-aquisição, visto que o impacto causado nos funcionários em torno da receptividade do projeto de carreira e prestígio trouxe mais aspectos positivos que negativos (NASCIMENTO, 2013).

O presente estudo se inspirou nesse de Nascimento (2013), no sentido de analisar as mudanças nas carreiras em instituições bancárias que sofreram grandes mudanças, tais como fusões e aquisições, tendo como diferencial a identificação de traços culturais do banco adquirente.

3. METODOLOGIA

O presente trabalho de pesquisa surgiu do interesse em desvelar as percepções de profissionais em relação às mudanças ocorridas em suas carreiras, após um processo de fusão de duas instituições bancárias.

Neste capítulo, está descrito o processo metodológico que se utilizou nesta pesquisa. Aqui será feito um detalhamento da pesquisa quanto a sua abordagem, meios, fins, procedimentos técnicos e unidades de estudo.

3.1 Abordagem

Para a coleta de dados, foram utilizados instrumentos da abordagem quantitativa. Visando atender aos objetivos de analisar as percepções dos indivíduos da adquirida em relação à redefinição de suas carreiras e ao aproveitamento das possibilidades de crescimento profissional na empresa pesquisada, foram aplicados de questionários nos funcionários das duas empresas envolvidas no processo.

Segundo Vergara (2004), os dados podem ser codificados e apresentados de forma mais estruturada e analisados em uma abordagem de caráter descritivo, já que a pesquisa descritiva é definida como sendo o tipo de pesquisa que “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”.

Segundo Selva e Falcão (2000), a análise de dados quantitativos constitui-se em um trabalho que propicia que a informação que não pode ser diretamente visualizada a partir de uma massa de dados, pode sê-lo se tais dados sofrerem algum tipo de transformação que permita uma observação de um outro ponto de vista.

3.2 Tipo de pesquisa e método

Essa pesquisa utiliza o método de estudo de caso, tendo em vista que foi realizada em uma organização após um processo de fusão, com o objetivo de verificar e analisar as percepções e estratégias dos funcionários das empresas envolvidas em termos de trajetórias da carreira pós-processo de fusão, por exemplo, no que se refere ao aproveitamento de oportunidades de carreira ofertadas pela empresa.

O estudo de caso, de acordo com Vergara (2004, p. 47), “é o circunscrito de uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país”. Possui caráter de profundidade e detalhamento.

Segundo Yin (2005), o estudo de caso é uma forma de se fazer pesquisa investigativa de fenômenos atuais dentro de seu contexto real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidos.

Para Stake (2000), o estudo de caso como estratégia de pesquisa caracteriza-se justamente por esse interesse em casos individuais e não pelos métodos de investigação, que podem ser os mais variados, tanto qualitativos como quantitativos.

Esta pesquisa pode ser considerada do tipo descritivo que, segundo Malhotra (2001, p. 108), é um tipo de pesquisa conclusiva com objetivo de descrever algo. Através de seu uso, torna-se possível: descrever as características; estimar percentualmente comportamentos de grupos específicos; identificar a percepção sobre as características de produtos; verificar associações entre as variáveis coletadas e fazer prognósticos.

3.3 A instituição pesquisada

Fundado em 1943, o Banco Alfa, voltado ao setor de varejo e múltiplo, incorporou mais de seis bancos nos últimos 50 anos, e antes mesmo da fusão, em 2006, conseguiu superar seu maior concorrente e obter o maior lucro já obtido no Brasil. Por outro lado, o Banco Beta, fundado em 1924, conhecido como banco de relacionamento, com clientes fiéis e antigos, tinha uma posição tímida no mercado brasileiro.

Em meados de 2008, foi anunciada a fusão entre os dois bancos (Alfa e Beta), o que levou o grupo empresarial à posição da maior instituição bancária do Brasil. Tal fusão ocorreu de fato, internamente, no segundo semestre de 2010, incorporando a marca do Banco Alfa. Atualmente, a instituição possui 14,5 Milhões de correntistas, 4,8 mil agências e 575 bilhões de reais em ativos, mantendo-se na ponta do *ranking* de instituições bancárias privadas do país.

3.4 Coleta de dados

Foram aplicados 205 questionários em um universo de aproximadamente 1500 profissionais da área gerencial que trabalhavam nos dois bancos e que atualmente trabalham no banco que surgiu pós-fusão na cidade metropolitana de Belo Horizonte. A amostra foi aleatória, de acordo com o critério de disponibilidade.

O instrumento de coleta de dados desta pesquisa consiste em uma adaptação do questionário elaborado por Nascimento (2013) que realizou uma pesquisa na qual o presente estudo se inspirou (Apêndice A).

O questionário de Nascimento (2013) é composto de três seções: 1) Dados demográficos e pessoais; 2) Aspectos relativos ao trabalho e à carreira do respondente, baseada na escala de Comprometimento com a Carreira de Blau (2003); 3) Valores relativos à carreira dos indivíduos pesquisados, dentro da tipologia de carreira tradicional ou carreira moderna de Chanlat e baseada no inventário de âncoras de Carreira de Edgar Schein (1986).

Nas seções 2 e 3 do questionário (Apêndice A) é utilizada uma escala Likert de avaliação de concordância, com variação de 1 a 4 para a segunda seção e de 1 a 5 na terceira seção.

A essa escala de Nascimento (2013) foi acrescida, no presente estudo, uma seção sobre Comportamento Organizacional, composta por nove questões com escalas Likert com variação de 1 a 5. Essas questões foram extraídas da escala denominada Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional – IBACO –, de Ferreira e Assmar (2008).

3.5 Tratamento e análise dos dados

Dado o caráter descritivo do estudo, foi feita uma análise dos dados obtidos, por meio de técnicas estatísticas, tais como distribuição de frequência e cruzamentos entre as variáveis demográficas e os itens de avaliação do trabalho e carreira, contidos nas seções 2 e 3 do Apêndice A.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Tratamento e análise dos dados

Para medir as afirmativas dispostas na escala likert, as categorias foram transformadas para uma escala numérica entre -1 e 1. Para a seção “Você e sua Carreira”, valores negativos representam discordância e valores positivos representam concordância. Para a seção “Valores em relação à carreira”, valores negativos representam que as frases são falsas e valores positivos, que as frases são verdadeiras. Para a seção “Comportamento Organizacional”, valores negativos representam que as afirmações não se aplicam e valores positivos, que se aplicam. Esse tipo de transformação é sugerido por Gelman e Hill (2007). Para descrever e comparar os itens de cada seção, foi utilizado a média e o intervalo de 95% de confiança, assim como os percentuais das respostas para cada categoria.

Para comparar as variáveis de caracterização dos indivíduos entre os bancos e entre os cargos foi utilizado o teste de Qui-Quadrado (AGRESTI, 2002), sendo que, quando necessário, foi utilizado o teste Exato de Fisher (AGRESTI, 2002).

Para comparar as afirmações das seções “Você e sua Carreira”, “Valores em relação à carreira” e “Comportamento Organizacional” entre os bancos e entre os cargos, foi utilizado o teste de Mann-Whitney (HOLLANDER; WOLFE, 1999).

Com o objetivo de agrupar os indivíduos que apresentaram percepções semelhantes referentes às afirmações sobre as seções “Você e sua Carreira”, “Valores em relação à carreira” e “Comportamento Organizacional”, foi utilizada uma Análise Hierárquica de Agrupamento via método de Ward (WARD, 1963), utilizando como medida de dissimilaridade a distância euclidiana. O método de Ward busca formar grupos de maneira a atingir sempre o menor erro interno entre os vetores que compõem cada grupo e o vetor médio do grupo, ou seja, o método busca o mínimo desvio padrão entre os dados de cada grupo (MINGOTI, 2007).

Para definir o número de grupos a trabalhar em cada seção, foi utilizado o Gráfico de Dendograma¹. O Dendograma é uma ferramenta apropriada para definir o número de grupos a trabalhar, pois uma boa classificação pode ser obtida por cortar o Dendograma numa zona em que as separações entre classes correspondam a grandes distâncias.

Para verificar a capacidade discriminativa de cada afirmação sobre os grupos formados pela análise de agrupamento para as seções “Você e sua Carreira”, “Valores em relação à carreira” e “Comportamento Organizacional”, foi utilizado o teste de Kruskal-Wallis (HOLLANDER; WOLFE, 1999).

O teste Exato de Fisher também foi utilizado para verificar a associação entre os grupos, enquanto que para comparar os grupos entre os bancos foi utilizado novamente o teste Qui-Quadrado. O nível de significância adotado no trabalho foi de 5%. O *software* utilizado nas análises foi o R, versão 3.2.1. No Quadro 3, descrevem-se os símbolos das afirmações e dos constructos.

¹ Representação gráfica (gráfico em árvore) dos resultados de um procedimento hierárquico no qual cada objeto é colocado em um eixo, e o outro eixo representa os passos no procedimento hierárquico. Começando com cada objeto representado como um agrupamento separado, o dendrograma mostra graficamente como os agrupamentos são combinados em cada passo do procedimento até que todos estejam contidos em um único agrupamento.

Quadro 3 – Símbolos das afirmações e dos constructos

Item	Afirmação
Q1	Minha carreira foi positivamente impactada com o processo de fusão.
Q2	Após a fusão, as minhas oportunidades de ascensão se ampliaram.
Q3	A fusão foi realizada de forma gradual.
Q4	A minha expectativa em relação ao processo pós-fusão foi superada, de tão melhores...
Q5	Após a fusão, tive mudança física quanto a local de trabalho.
Q6	Após a fusão, tive mudança quanto a gestores.
Q7	Eu me considero satisfeito em atuar em uma organização fruto de uma fusão.
Q8	Tenho interesse em ser promovido a algum cargo de gestão nesse banco.
Q9	Os critérios para progressão na carreira pós-fusão são adequados ao meu perfil.
Q10	As certificações internas agregam valor à minha carreira.
Q11	Estou aguardando oportunidades.
Q12	Estou fazendo cursos para me desenvolver em minha área de atuação.
Q13	Estou procurando conhecer novas pessoas e fazer uma nova rede de relacionamentos.
Q14	Estou fazendo cursos para migrar de área.
Q15	Tenho um planejamento de carreira, elaborado com ajuda do banco...
Q16	Tenho um planejamento de carreira, elaborado com ajuda de profissionais externos...
Q17	Tenho um planejamento de carreira que eu mesmo elaborei para me reposicionar no banco...
Q18	Estou em busca de uma promoção para cargo gerencial.
Q19	O desenvolvimento de carreira é uma responsabilidade primária ou exclusiva da empresa.
Q20	O desenvolvimento de carreira é responsabilidade primária ou exclusiva do funcionário.
Q21	O desenvolvimento de carreira é responsabilidade compartilhada entre a empresa e o funcionário.
Q22	A ascensão da carreira é uma questão de sorte, bastando estar no lugar certo, na hora certa.
Q23	Acredito que, para fazer carreira, deve-se pular de empresa em empresa...
Q24	Acho que não há sentido em pensar no planejamento de carreira...
Q25	Ao efetuar autoavaliação, inerente ao processo de planejamento de minha carreira...
Q26	Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores.
Q27	A dedicação dos empregados é recompensada.
Q28	O crescimento profissional não costuma ser recompensado financeiramente.
Q29	Investe-se no crescimento profissional dos empregados.
Q30	Manda quem pode, obedece quem tem juízo.
Q31	As mudanças são planejadas para terem efeito de curto prazo.
Q32	As mudanças obedecem a um planejamento estratégico.
Q33	Os empregados que conseguem fazer carreira são os que se esforçam e mostram vontade de aprender.
Q34	Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos.
C1	Valores de rigidez na estrutura hierárquica de poder.
C2	Valores associados a satisfação e bem-estar dos funcionários.
C3	Práticas de integração externa.
C4	Práticas de promoção do relacionamento interpessoal.
C5	Práticas de recompensa e treinamento.
C6	Valores de profissionalismo cooperativo.

Fonte: Dados da pesquisa

4.2 Análise descritiva

Na análise descritiva, foram apresentadas as variáveis de caracterização dos indivíduos na qual foram descritos com as frequências absoluta e relativa. Dessa forma, pode-se destacar os seguintes aspectos: 53,2% dos indivíduos são do sexo feminino, 39,3% dos indivíduos estão na faixa etária entre 36 e 45 anos, e 56,1% dos indivíduos são casados. Cerca de 49,0% dos indivíduos completaram o ensino superior e 45,9% dos indivíduos têm de 6 a 10 anos de trabalho na organização. Aproximadamente 88,0% dos indivíduos eram gerentes de contas e 68,0% dos indivíduos são oriundos do Banco Alfa.

Tabela 1 – Frequência absoluta e relativa para as características dos indivíduos

	Variáveis	N	%
Sexo	Masculino	96	46,8%
	Feminino	109	53,2%
Idade	Até 25	13	6,3%
	De 26 a 35	56	27,2%
	De 36 a 45	81	39,3%
	De 46 a 55	39	18,9%
	Mais de 55	17	8,3%
Estado Civil	Solteiro	51	24,9%
	Casado	115	56,1%
	Outro estado civil	39	19,0%
Escolaridade	Superior incompleto	29	14,1%
	Superior completo	101	49,3%
	Pós-graduação	75	36,6%
Tempo de Trabalho na Organização	De 6 a 10	95	46,3%
	De 11 a 20	68	33,2%
	Acima de 20	42	20,5%
Cargo que ocupa na empresa	Gerente Geral	24	11,8%
	Gerente de Contas	179	88,2%
Empresa	Banco Alfa	140	68,0%
	Banco Beta	66	32,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 1, foram descritas com a média, o desvio padrão e o intervalo de 95% de confiança as variáveis que formaram as seções “Você e sua Carreira – Parte 1”, “Você e sua Carreira – Parte 2”, “Valores em relação à carreira” e “Comportamento Organizacional”. Dessa forma, pode-se destacar o seguinte:

- Os indivíduos tendem, em média, a concordar com todas as afirmativas da seção “Você e sua Carreira – Parte 1”, sendo que concordaram mais com a afirmação “Q7: Eu me considero satisfeito em atuar em uma organização fruto de uma fusão de duas grandes empresas” e concordaram menos com a afirmação “Q8: Tenho interesse em ser promovido a algum cargo de gestão nesse banco”.
- Os indivíduos tendem, em média, a concordar com as afirmações “Q11: Estou aguardando oportunidades”, “Q12: Estou fazendo cursos para me desenvolver em minha área de atuação”, “Q13: Estou procurando conhecer novas pessoas e fazer uma nova rede de relacionamentos”, “Q17: Tenho um planejamento de carreira que eu mesmo elaborei para me reposicionar no banco, após a fusão” e “Q18: Estou em busca de uma promoção para cargo gerencial” da seção “Você e sua Carreira – Parte 2” e tendem, em média, a discordar da afirmação “Q16: Tenho um planejamento de carreira, elaborado com ajuda de profissionais externos que contratei para me reposicionar no banco, após a fusão”. Para as afirmações “Q14: Estou fazendo cursos para migrar de área” e “Q15: Tenho um planejamento de carreira, elaborado com ajuda do banco para me reposicionar no banco, após a fusão”, os indivíduos tendem, em média, a nem discordar e nem concordar.
- Os indivíduos tendem, em média, a dizer que a afirmação “Q21: O desenvolvimento de carreira é responsabilidade compartilhada entre a empresa e o funcionário” da seção “Valores em relação à carreira” é verdadeira e tendem em média a dizer que são falsas as afirmações “Q20: O desenvolvimento de carreira é responsabilidade primária ou exclusiva do funcionário”, “Q23: Acredito que, para fazer carreira, deve-se pular de empresa em empresa, uma vez que "santo de casa não faz milagre"” e “Q24: Acho que não há sentido em pensar no planejamento de carreira, uma vez que não dá para prever o futuro”. Para as afirmações “Q19: O desenvolvimento de carreira é uma responsabilidade primária ou exclusiva da empresa”, “Q22: A ascensão da carreira é uma questão de sorte,

bastando estar no lugar certo, na hora certa” e “Q25: Ao efetuar autoavaliação, inerente ao processo de planejamento de minha carreira, tenho dificuldade ou reluto em efetuar as mudanças necessárias para redefinir minha trajetória de carreira no banco”, os indivíduos tendem, em média, a nem discordar e nem concordar.

- Os indivíduos tendem, em média, a concordar com o fato de que todas as afirmações da seção “Comportamento Organizacional” se aplicam, com exceção apenas da afirmação “Q28: O crescimento profissional não costuma ser recompensado financeiramente”, em que os indivíduos tendem, em média, a discordar desse fato, ou seja, esta afirmação não se aplica.

Tabela 2 – Medidas descritivas das seções

Seções	Itens	Média	D.P.	I.C. - 95%	1	2	3	4	5
Você e sua carreira – Parte 1	Q1	0,43	0,71	[0,35; 0,52]	14%	8%	33%	45%	-
	Q2	0,48	0,71	[0,38; 0,57]	12%	10%	27%	51%	-
	Q3	0,24	0,82	[0,12; 0,35]	22%	14%	23%	41%	-
	Q4	0,49	0,67	[0,40; 0,57]	8%	14%	29%	50%	-
	Q5	0,27	0,81	[0,16; 0,37]	23%	9%	29%	39%	-
	Q6	0,51	0,62	[0,42; 0,60]	7%	12%	35%	46%	-
	Q7	0,73	0,42	[0,67; 0,79]	2%	3%	35%	60%	-
	Q8	0,17	0,81	[0,06; 0,28]	20%	22%	21%	37%	-
	Q9	0,49	0,63	[0,40; 0,57]	7%	13%	36%	44%	-
	Q10	0,47	0,70	[0,38; 0,56]	10%	14%	25%	51%	-
Você e sua carreira – Parte 2	Q11	0,34	0,77	[0,23; 0,44]	18%	11%	28%	43%	-
	Q12	0,18	0,81	[0,07; 0,29]	22%	17%	24%	37%	-
	Q13	0,51	0,67	[0,43; 0,59]	8%	14%	26%	53%	-
	Q14	-0,07	0,82	[-0,18; 0,04]	30%	25%	19%	26%	-
	Q15	0,03	0,79	[-0,07; 0,13]	22%	27%	23%	27%	-
	Q16	-0,72	0,54	[-0,78; -0,64]	68%	21%	5%	5%	-
	Q17	0,15	0,87	[0,04; 0,27]	29%	12%	18%	41%	-
	Q18	0,27	0,85	[0,16; 0,39]	26%	8%	19%	47%	-
Valores em relação à carreira	Q19	-0,08	0,80	[-0,19; 0,04]	30%	19%	17%	8%	27%
	Q20	-0,30	0,76	[-0,41; -0,19]	44%	17%	10%	13%	16%
	Q21	0,49	0,69	[0,40; 0,58]	12%	5%	9%	20%	54%
	Q22	-0,02	0,78	[-0,12; 0,08]	29%	11%	21%	14%	26%
	Q23	-0,09	0,71	[-0,19; 0,00]	27%	13%	30%	13%	18%
	Q24	-0,15	0,75	[-0,25; -0,05]	30%	20%	19%	11%	20%
	Q25	-0,03	0,76	[-0,13; 0,08]	27%	12%	27%	8%	26%
Comportamento Organizacional	Q26	0,29	0,64	[0,21; 0,38]	6%	17%	23%	20%	33%
	Q27	0,19	0,67	[0,10; 0,28]	6%	29%	18%	16%	31%
	Q28	-0,35	0,69	[-0,45; -0,26]	39%	27%	13%	10%	12%
	Q29	0,18	0,67	[0,09; 0,27]	14%	10%	32%	17%	28%
	Q30	0,20	0,70	[0,11; 0,29]	13%	16%	19%	21%	31%
	Q31	0,15	0,83	[0,03; 0,26]	28%	7%	7%	24%	34%
	Q32	0,42	0,70	[0,33; 0,52]	13%	5%	12%	24%	45%
	Q33	0,43	0,59	[0,35; 0,51]	5%	5%	30%	17%	42%
	Q34	0,29	0,63	[0,21; 0,38]	7%	14%	22%	27%	30%

Fonte: Dados da pesquisa

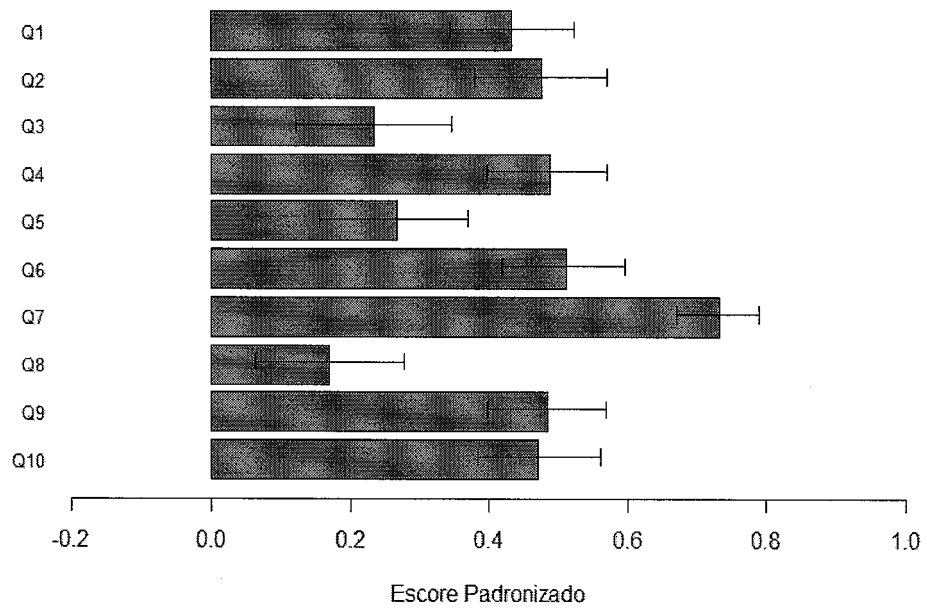


Gráfico 1 – Barras para as médias e intervalo de 95% de confiança para a seção “Você e sua carreira – Parte 1”
 Fonte: Dados da pesquisa

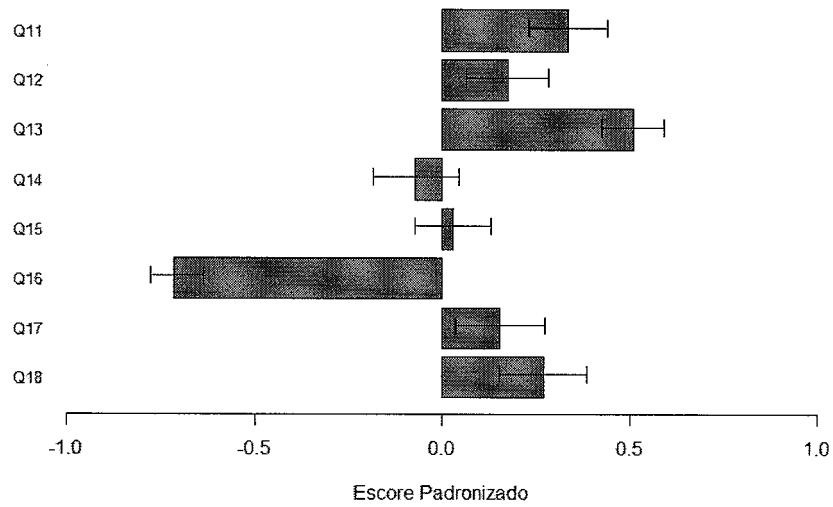


Gráfico 2 – Barras para as médias e intervalo de 95% de confiança para a seção “Você e sua carreira – Parte 2”
 Fonte: Dados da pesquisa

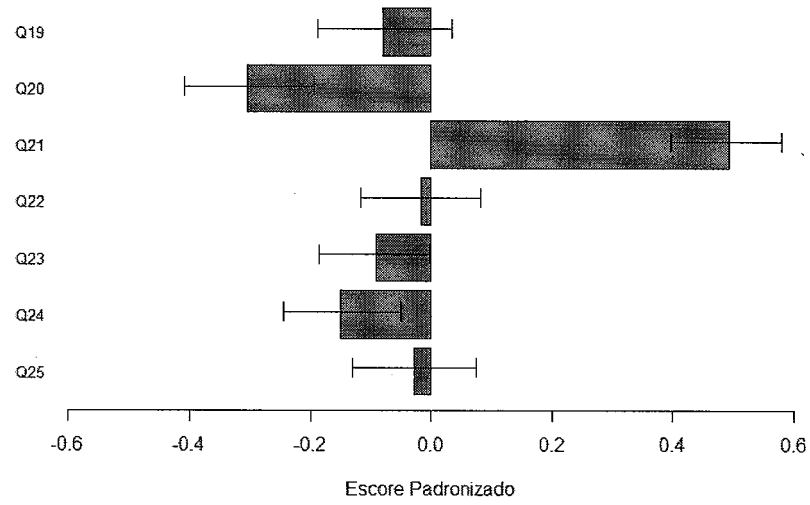


Gráfico 3 – Barras para as médias e intervalo de 95% de confiança para a seção “Valores em relação à carreira”
Fonte: Dados da pesquisa

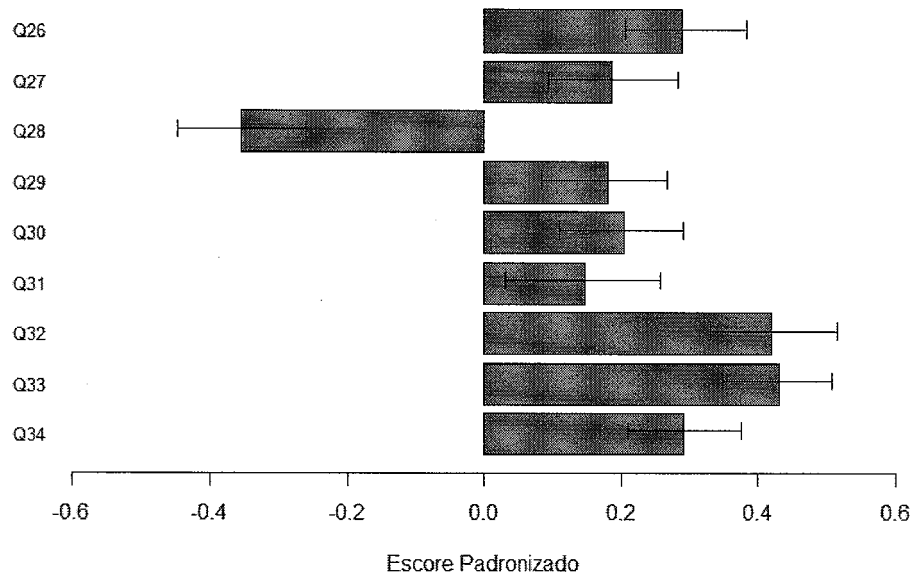


Gráfico 4 – Barras para as médias e intervalo de 95% de confiança para a seção “Cultura Organizacional”
Fonte: Dados da pesquisa

4.2.1 Síntese da análise descritiva

Quanto às descrições dos entrevistados, podemos ressaltar que, em relação ao sexo, estão bem distribuídos (53% do sexo feminino), a maioria é casada, gerente de contas e com ensino superior completo. A maioria possui 11 anos ou mais de tempo na organização e idade superior a 36 anos.

Em suma, os indivíduos entrevistados estão satisfeitos com a instituição em que trabalham e têm interesse de ser promovidos a cargos de gestão, além de considerar que o crescimento profissional dentro da organização costuma ser recompensado financeiramente, reflexo de uma boa gestão de políticas de remuneração, benefícios e incentivos.

Para a maioria dos entrevistados, o desenvolvimento da carreira é responsabilidade compartilhada entre a empresa e o funcionário. Diante disso, podemos entender que a empresa e os funcionários, durante a fusão, investiram em políticas de redefinições de carreira, além de cursos internos e externos patrocinados pela empresa ou, até mesmo, pelos próprios funcionários.

4.3 Comparações entre as empresas

Na Tabela 3, as variáveis de caracterização dos indivíduos foram comparadas entre os bancos a que cada indivíduo pertencia antes da fusão e foi verificada uma diferença significativa apenas para a Idade, sendo que o Banco Alfa apresentou uma maior proporção de indivíduos nas faixas etárias até os 25 anos e também entre 36 e 55 anos, enquanto que o Banco Beta apresentou uma proporção maior na faixa etária de mais de 55 anos.

Tabela 3 – Comparação das variáveis de caracterização dos indivíduos entre as empresas

Variáveis		Banco Alfa		Banco Beta		Valor-p
Sexo	Masculino	62	44,6%	34	51,5%	0,354 ¹
	Feminino	77	55,4%	32	48,5%	
Estado Civil	Solteiro	34	24,3%	17	26,2%	0,297 ¹
	Casado	83	59,3%	32	49,2%	
	Outro estado civil	23	16,4%	16	24,6%	
Escolaridade	Superior incompleto	20	14,4%	9	13,6%	0,749 ¹
	Superior completo	66	47,5%	35	53,0%	
	Pós-graduação	53	38,1%	22	33,3%	
Tempo de Trabalho na Organização (anos)	De 6 a 10	60	43,2%	35	53,0%	0,370 ¹
	De 11 a 20	50	36,0%	18	27,3%	
	Acima de 20	29	20,9%	13	19,7%	
Cargo que ocupa na Empresa	Gerente Geral	17	12,3%	7	10,8%	0,750 ¹
	Gerente de Contas	121	87,7%	58	89,2%	
Idade (anos)	Até 25	11	7,9%	2	3,0%	0,012 ²
	De 26 a 35	36	25,7%	20	30,3%	
	De 36 a 45	62	44,3%	19	28,8%	
	De 46 a 55	25	17,9%	14	21,2%	
	Mais de 55	6	4,3%	11	16,7%	

¹ Teste de Qui-Quadrado, ² Teste Exato de Fisher

Fonte: Dados da pesquisa

4.3.1 Você e sua carreira

Na Tabela 4, as afirmações da seção “Você e sua Carreira – Parte 1” foram comparadas entre os indivíduos de cada banco e não foi verificada qualquer diferença significativa, ou seja, a opinião dos indivíduos não difere entre os bancos.

Tabela 4 – Comparação das afirmações da seção “Você e sua carreira – Parte 1” entre os bancos

Afirmações	Banco	Média	D.P.	I.C - 95%	Valor-p
Minha carreira foi positivamente impactada com o processo de fusão	Banco Alfa	0,46	0,68	[0,35; 0,58]	0,576
	Banco Beta	0,37	0,77	[0,19; 0,55]	
Após a fusão, as minhas oportunidades de ascensão se ampliaram	Banco Alfa	0,51	0,68	[0,40; 0,61]	0,527
	Banco Beta	0,40	0,77	[0,22; 0,58]	
A fusão foi realizada de forma gradual ou repentina	Banco Alfa	0,25	0,81	[0,13; 0,38]	0,785
	Banco Beta	0,20	0,84	[0,00; 0,38]	
A minha expectativa em relação ao processo pós-fusão foi superada...	Banco Alfa	0,52	0,66	[0,41; 0,63]	0,193
	Banco Beta	0,42	0,69	[0,25; 0,57]	
Após a fusão, tive mudança física quando a local de trabalho	Banco Alfa	0,24	0,82	[0,10; 0,38]	0,623
	Banco Beta	0,33	0,78	[0,15; 0,53]	
Após a fusão, tive mudança quanto a gestores	Banco Alfa	0,51	0,63	[0,41; 0,61]	0,730
	Banco Beta	0,52	0,61	[0,36; 0,65]	
Eu me considero satisfeito em atuar em uma organização fruto de uma fusão de duas grandes empresas	Banco Alfa	0,76	0,37	[0,70; 0,82]	0,243
	Banco Beta	0,67	0,51	[0,54; 0,77]	
Tenho interesse em ser promovido a algum cargo de gestão nesse banco	Banco Alfa	0,17	0,81	[0,04; 0,31]	0,858
	Banco Beta	0,17	0,81	[-0,02; 0,36]	
Os critérios para progressão na carreira pós-fusão são adequados ao meu perfil	Banco Alfa	0,53	0,60	[0,43; 0,63]	0,180
	Banco Beta	0,39	0,70	[0,22; 0,55]	
As certificações internas agregam valor à minha carreira	Banco Alfa	0,48	0,68	[0,36; 0,59]	0,852
	Banco Beta	0,46	0,74	[0,27; 0,62]	

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 5, as afirmações da seção “Você e sua Carreira – Parte 2” foram comparadas entre os indivíduos de cada banco, não sendo verificada qualquer diferença significativa, ou seja, a opinião dos indivíduos não difere entre os bancos.

Tabela 5 – Comparação das afirmações da seção “Você e sua carreira – Parte 2” entre os bancos

Afirmações	Banco	Média	D.P.	I.C - 95%	Valor-p
Estou aguardando oportunidades	Banco Alfa	0,33	0,77	[0,200; 0,46]	0,663
	Banco Beta	0,36	0,78	[0,17; 0,53]	
Estou fazendo cursos para me desenvolver em minha área de atuação	Banco Alfa	0,19	0,83	[0,06; 0,33]	0,366
	Banco Beta	0,14	0,78	[-0,04; 0,33]	
Estou procurando conhecer novas pessoas e fazer uma nova rede de relacionamentos	Banco Alfa	0,52	0,67	[0,41; 0,63]	0,342
	Banco Beta	0,49	0,66	[0,33; 0,62]	
Estou fazendo cursos para migrar de área	Banco Alfa	-0,11	0,82	[-0,25; 0,03]	0,285
	Banco Beta	0,00	0,82	[-0,21; 0,19]	
Tenho um planejamento de carreira, elaborado com ajuda do banco...	Banco Alfa	0,03	0,79	[-0,11; 0,15]	0,845
	Banco Beta	0,04	0,80	[-0,17; 0,24]	
Tenho um planejamento de carreira, elaborado com ajuda de profissionais...	Banco Alfa	-0,73	0,50	[-0,81; -0,64]	0,750
	Banco Beta	-0,69	0,62	[-0,83; -0,54]	
Tenho um planejamento de carreira que eu mesmo elaborei para me reposicionar no banco, após a fusão.	Banco Alfa	0,15	0,86	[0,01; 0,28]	0,986
	Banco Beta	0,16	0,89	[-0,05; 0,38]	
Estou em busca de uma promoção para cargo gerencial	Banco Alfa	0,25	0,86	[0,10; 0,41]	0,676
	Banco Beta	0,32	0,84	[0,11; 0,51]	

Fonte: Dados da pesquisa

4.3.2 Valores em relação à carreira

Na Tabela 6, as afirmações da seção “Valores em relação à carreira” foram comparadas entre os indivíduos de cada banco e também não foi verificada qualquer diferença significativa, ou seja, a opinião dos indivíduos não difere entre os bancos.

Tabela 6 – Comparação das afirmações da seção “Valores em relação à carreira” entre os bancos

Afirmações	Banco	Média	D.P.	I.C - 95%	Valor-p
O desenvolvimento de carreira é uma responsabilidade primária ou exclusiva da empresa	Banco Alfa	-0,10	0,77	[-0,24; 0,03]	0,659
	Banco Beta	-0,03	0,84	[-0,23; 0,18]	
O desenvolvimento de carreira é responsabilidade primária ou exclusiva do funcionário	Banco Alfa	-0,29	0,74	[-0,42; -0,17]	0,476
	Banco Beta	-0,33	0,81	[-0,51; -0,11]	
O desenvolvimento de carreira é responsabilidade compartilhada entre a empresa e o funcionário	Banco Alfa	0,55	0,65	[0,44; 0,65]	0,359
	Banco Beta	0,38	0,78	[0,19; 0,57]	
A ascensão da carreira é uma questão de sorte, bastando estar no lugar certo, na hora certa	Banco Alfa	-0,06	0,76	[-0,18; 0,06]	0,211
	Banco Beta	0,08	0,82	[-0,11; 0,28]	
Acredito que, para fazer carreira, deve-se pular de empresa em empresa ...	Banco Alfa	-0,10	0,71	[-0,22; 0,01]	0,649
	Banco Beta	-0,06	0,71	[-0,24; 0,11]	
Acho que não há sentido em pensar no planejamento de carreira, uma vez que não dá para prever o futuro	Banco Alfa	-0,11	0,77	[-0,24; 0,02]	0,355
	Banco Beta	-0,24	0,70	[-0,40; -0,06]	
Ao efetuar autoavaliação, inerente ao processo de planejamento de minha carreira...	Banco Alfa	-0,06	0,77	[-0,19; 0,07]	0,406
	Banco Beta	0,04	0,75	[-0,14; 0,22]	

Fonte: Dados da pesquisa

4.3.3 Comportamento organizacional

A seção “Comportamento Organizacional” foi formada por afirmações provenientes de uma escala já feita por Ferreira e Assmar (2008). Foram selecionadas, dentre as 94 afirmações desse questionário, no máximo 2 para representar 6 dos 7 constructos descritos, e o escore do constructo foi formado pela média das respostas dos mesmos. As afirmações selecionadas para cada constructo foram:

- a afirmação “O empregado tem ampla liberdade de acesso aos diretores” representou o constructo **Práticas de promoção do relacionamento interpessoal**;
- a afirmação “A dedicação dos empregados é recompensada” representou o constructo **Práticas de recompensa e treinamento**;

- as afirmações “O crescimento profissional não costuma ser recompensado financeiramente” e “Manda quem pode, obedece quem tem juízo” representaram o constructo **Valores de rigidez na estrutura hierárquica de poder**;
- as afirmações “Investe-se no crescimento profissional dos empregados” e “Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos” representaram o constructo **Valores associados à satisfação e ao bem-estar dos funcionários**;
- as afirmações “As mudanças são planejadas para terem efeito de curto prazo” e “As mudanças obedecem a um planejamento estratégico” representaram o constructo **Práticas de integração externa**;
- a afirmação “Os empregados que conseguem fazer carreira são os que se esforçam e mostram vontade de aprender” representou o constructo **Valores de profissionalismo cooperativo**.

Na Tabela 7, pode-se verificar os indicadores do Comportamento Organizacional na percepção dos profissionais oriundos do Banco Alfa e do Banco Beta. Dessa forma, não se constatou qualquer diferença significativa entre esses indicadores, ou seja, os escores de Comportamento Organizacional foram estatisticamente os mesmos entre os indivíduos de cada banco.

Tabela 7 – Comparação das afirmações da seção “Comportamento Organizacional” entre os bancos

Constructos	Banco	Média	D.P.	I.C. - 95%	Valor-p
Valores de rigidez na estrutura hierárquica de poder	Banco Alfa	-0,07	0,46	[-0,14; 0,01]	0,670
	Banco Beta	-0,09	0,48	[-0,21; 0,03]	
Valores associados à satisfação e ao bem-estar dos funcionários	Banco Alfa	0,24	0,58	[0,14; 0,33]	0,983
	Banco Beta	0,24	0,58	[0,10; 0,38]	
Práticas de integração externa	Banco Alfa	0,33	0,50	[0,24; 0,40]	0,055
	Banco Beta	0,20	0,49	[0,08; 0,30]	
Práticas de promoção do relacionamento interpessoal	Banco Alfa	0,26	0,66	[0,16; 0,36]	0,353
	Banco Beta	0,36	0,60	[0,21; 0,50]	
Práticas de recompensa e treinamento	Banco Alfa	0,19	0,66	[0,08; 0,30]	0,940
	Banco Beta	0,18	0,69	[0,02; 0,35]	
Valores de profissionalismo cooperativo	Banco Alfa	0,42	0,58	[0,33; 0,52]	0,631
	Banco Beta	0,45	0,62	[0,30; 0,58]	

Fonte: Dados da pesquisa

4.3.4 Síntese das comparações entre as empresas

Na comparação entre as empresas, o Banco Beta é representado por funcionários de maior faixa etária, enquanto que o Banco Alfa é representando, na maioria, por funcionários de até 55 anos de idade, alinhado à própria descrição da instituição pesquisada.

Com relação à carreira e comportamento organizacional, não identificamos grandes diferenças, podendo-se, então, concluir que os funcionários das duas instituições valorizam as práticas de hierarquia, integração externa, boas práticas de promoção do relacionamento interpessoal, recompensa/treinamento e profissionalismo cooperativo.

4.4 Comparações entre os cargos

Na Tabela 8, as variáveis de caracterização dos indivíduos foram comparadas entre os cargos e pode-se destacar que:

- houve uma maior proporção de mulheres como gerente de contas, sendo esta diferença de proporção significativa (valor-p = 0,035);
- houve uma associação significativa dos cargos entre o estado civil do indivíduo, sendo que pode ser observada uma maior proporção de indivíduos solteiros como gerente de contas enquanto que há uma maior proporção de indivíduos casados como gerente geral (valor-p = 0,013);
- houve uma associação significativa dos cargos entre a escolaridade do indivíduo, sendo que pôde ser observada uma maior proporção de indivíduos com superior incompleto ou completo como gerente de contas enquanto que há uma maior proporção de indivíduos com pós-graduação como gerente geral (valor-p = 0,003);
- houve uma associação significativa dos cargos entre o tempo de trabalho na organização, sendo que pôde ser observada uma maior proporção de indivíduos de 6 a 10 anos de trabalho como gerente de contas enquanto que há uma maior proporção de indivíduos com mais de 20 anos como gerente geral (valor-p = 0,001).

Tabela 8 – Comparação das variáveis de caracterização dos indivíduos entre os cargos

Variáveis		Gerente Geral		Gerente de Contas		Valor-p
Sexo	Masculino	16	66,7%	78	43,8%	0,035 ¹
	Feminino	8	33,3%	100	56,2%	
Estado Civil	Solteiro	1	4,2%	49	27,5%	0,013 ²
	Casado	20	83,3%	94	52,8%	
	Outro estado civil	3	12,5%	35	19,7%	
Escolaridade	Superior incompleto	0	0,0%	28	15,7%	0,003 ²
	Superior completo	8	33,3%	92	51,7%	
	Pós-graduação	16	66,7%	58	32,6%	
Tempo de trabalho na organização	De 6 a 10	4	16,7%	90	50,6%	0,001 ²
	De 11 a 20	9	37,5%	58	32,6%	
	Acima de 20	11	45,8%	30	16,9%	
Idade	Até 25	0	0,0%	13	7,3%	0,178 ²
	De 26 a 35	3	12,5%	52	29,1%	
	De 36 a 45	12	50,0%	68	38,0%	
	De 46 a 55	7	29,2%	31	17,3%	
	Mais de 55	2	8,3%	15	8,4%	

¹ Teste Qui-Quadrado, ² Teste Exato de Fisher

Fonte: Dados da pesquisa

4.4.1 Você e sua carreira

Na Tabela 9, as afirmações da seção “Você e sua Carreira – Parte 1” foram comparadas entre os cargos dos indivíduos e pode-se destacar que:

- os gerentes gerais tendem, em média, a concordar mais com a afirmação “A fusão foi realizada de forma gradual” se comparado aos gerentes de contas, sendo esta diferença significativa (valor-p = 0,000).
- os gerentes de contas tendem, em média, a concordar mais com a afirmação “Os critérios para progressão na carreira pós-fusão são adequados ao meu perfil” se comparado aos gerentes gerais, sendo esta diferença significativa (valor-p = 0,001).

Tabela 9 – Comparação das afirmações da seção “Você e sua carreira – Parte 1” entre os cargos

Afirmações	Cargo	Média	D.P.	I.C. - 95%	Valor-p ¹
Minha carreira foi positivamente impactada com o processo de fusão	G. Geral	0,82	0,24	[0,72; 0,90]	0,099
	G. Contas	0,68	0,35	[0,63; 0,73]	
Após a fusão, as minhas oportunidades de ascensão se ampliaram	G. Geral	0,82	0,26	[0,71; 0,92]	0,217
	G. Contas	0,71	0,35	[0,66; 0,76]	
A fusão foi realizada de forma gradual	G. Geral	0,90	0,23	[0,79; 0,97]	0,000
	G. Contas	0,57	0,40	[0,51; 0,63]	
A minha expectativa em relação ao processo pós-fusão foi superada...	G. Geral	0,62	0,36	[0,49; 0,76]	0,108
	G. Contas	0,75	0,32	[0,70; 0,79]	
Após a fusão, tive mudança física quanto a local de trabalho	G. Geral	0,75	0,30	[0,63; 0,86]	0,120
	G. Contas	0,60	0,40	[0,54; 0,65]	
Após a fusão, tive mudança quanto a gestores	G. Geral	0,74	0,20	[0,67; 0,81]	0,505
	G. Contas	0,73	0,31	[0,69; 0,78]	
Eu me considero satisfeito em atuar em uma organização fruto de uma fusão de duas grandes empresas	G. Geral	0,79	0,26	[0,70; 0,89]	0,357
	G. Contas	0,85	0,22	[0,82; 0,88]	
Tenho interesse em ser promovido a algum cargo de gestão nesse banco	G. Geral	0,64	0,42	[0,47; 0,79]	0,395
	G. Contas	0,57	0,38	[0,52; 0,62]	
Os critérios para progressão na carreira pós-fusão são adequados ao meu perfil	G. Geral	0,52	0,36	[0,38; 0,65]	0,001
	G. Contas	0,75	0,29	[0,70; 0,79]	
As certificações internas agregam valor à minha carreira	G. Geral	0,65	0,25	[0,56; 0,75]	0,062
	G. Contas	0,73	0,35	[0,68; 0,78]	

¹ Mann Whitney

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 10, as afirmações da seção “Você e sua Carreira – Parte 2” foram comparadas entre os cargos dos indivíduos e pode-se destacar que:

- os gerentes de contas tendem, em média, a concordar mais com a afirmação “Estou fazendo cursos para me desenvolver em minha área de atuação” se comparado aos gerentes gerais, sendo esta diferença significativa (valor-p = 0,015).
- os gerentes de contas tendem, em média, a concordar mais com a afirmação “Tenho um planejamento de carreira, elaborado com ajuda de profissionais externos que contratei para me reposicionar no banco, após a fusão” se comparado aos gerentes gerais, sendo esta diferença significativa (valor-p = 0,031).

Tabela 10 – Comparação das afirmações da seção “Você e sua carreira – Parte 2” entre os cargos

Afirmações	Cargo	Média	D.P.	I.C. - 95%	Valor-p ¹
Estou aguardando oportunidades	G. Geral	0,47	0,48	[0,29; 0,67]	0,083
	G. Contas	0,67	0,35	[0,62; 0,72]	
Estou fazendo cursos para me desenvolver em minha área de atuação	G. Geral	0,42	0,25	[0,32; 0,51]	0,015
	G. Contas	0,60	0,40	[0,54; 0,66]	
Estou procurando conhecer novas pessoas e fazer uma nova rede de relacionamentos	G. Geral	0,81	0,28	[0,69; 0,92]	0,303
	G. Contas	0,73	0,33	[0,69; 0,78]	
Estou fazendo cursos para migrar de área	G. Geral	0,49	0,36	[0,35; 0,61]	0,712
	G. Contas	0,46	0,39	[0,40; 0,52]	
Tenho um planejamento de carreira, elaborado com ajuda do banco...	G. Geral	0,47	0,31	[0,35; 0,59]	0,486
	G. Contas	0,53	0,38	[0,48; 0,59]	
Tenho um planejamento de carreira, elaborado com ajuda de profissionais...	G. Geral	0,06	0,16	[0,00; 0,13]	0,031
	G. Contas	0,17	0,28	[0,13; 0,21]	
Tenho um planejamento de carreira que eu mesmo elaborei para me reposicionar no banco, após a fusão.	G. Geral	0,68	0,41	[0,51; 0,83]	0,141
	G. Contas	0,55	0,42	[0,48; 0,61]	
Estou em busca de uma promoção para cargo gerencial	G. Geral	0,61	0,43	[0,47; 0,78]	0,765
	G. Contas	0,62	0,42	[0,56; 0,69]	

¹ Mann Whitney

Fonte: Dados da pesquisa

4.4.2 Valores em relação à carreira

Na Tabela 11, as afirmações da seção “Valores em relação à carreira” foram comparadas entre os cargos dos indivíduos e pode-se destacar que:

- os gerentes de contas tendem, em média, a considerar como mais verdadeira a afirmação “O desenvolvimento de carreira é uma responsabilidade primária ou exclusiva da empresa” se comparado aos gerentes gerais, sendo esta diferença significativa (valor-p = 0,004).
- os gerentes de contas tendem, em média, a considerar como mais verdadeira a afirmação “A ascensão da carreira é uma questão de sorte, bastando estar no lugar certo na hora certa” se comparado aos gerentes gerais, sendo esta diferença significativa (valor-p = 0,005).
- os gerentes de contas tendem, em média, a considerar como mais verdadeiras a afirmação “Acredito que, para fazer carreira, deve-se pular de empresa em empresa, uma vez que “santo de casa não faz milagre”” se comparado aos gerentes gerais, sendo esta diferença significativa (valor-p = 0,009).

- os gerentes gerais tendem, em média, a considerar como mais verdadeira a afirmação “Acho que não há sentido em pensar no planejamento de carreira, uma vez que não dá para prever o futuro” se comparado aos gerentes de contas, sendo esta diferença significativa (valor-p = 0,022).

Tabela 11 – Comparação das afirmações da seção “Valores em relação à carreira” entre os cargos

Afirmarões	Cargo	Média	D.P.	I.C. - 95%	Valor-p ¹
O desenvolvimento de carreira é uma responsabilidade primária ou exclusiva da empresa.	G. Geral	0,23	0,27	[0,14; 0,33]	0,004
	G. Contas	0,48	0,40	[0,43; 0,54]	
O desenvolvimento de carreira é responsabilidade primária ou exclusiva do funcionário.	G. Geral	0,30	0,35	[0,18; 0,45]	0,691
	G. Contas	0,36	0,39	[0,31; 0,42]	
O desenvolvimento de carreira é responsabilidade compartilhada entre a empresa e o funcionário.	G. Geral	0,85	0,23	[0,76; 0,94]	0,273
	G. Contas	0,74	0,35	[0,69; 0,79]	
A ascensão da carreira é uma questão de sorte, bastando estar no lugar certo, na hora certa.	G. Geral	0,27	0,31	[0,15; 0,40]	0,005
	G. Contas	0,51	0,39	[0,45; 0,57]	
Acredito que, para fazer carreira, deve-se pular de empresa em empresa...	G. Geral	0,27	0,28	[0,17; 0,38]	0,009
	G. Contas	0,47	0,36	[0,42; 0,52]	
Acho que não há sentido em pensar no planejamento de carreira, uma vez que não dá para prever o futuro.	G. Geral	0,63	0,46	[0,45; 0,80]	0,022
	G. Contas	0,41	0,35	[0,36; 0,46]	
Ao efetuar autoavaliação, inerente ao processo de planejamento de minha carreira...	G. Geral	0,58	0,33	[0,46; 0,72]	0,133
	G. Contas	0,47	0,38	[0,41; 0,52]	

¹ Mann Whitney

Fonte: Dados da pesquisa

4.4.3 Comportamento organizacional

Na Tabela 12, pode-se verificar os indicadores do comportamento organizacional entre os cargos e pode-se destacar que:

- as afirmações do constructo “Valores de rigidez na estrutura hierárquica de poder” aplica-se mais aos gerentes de contas se comparado aos gerentes gerais, sendo esta diferença significativa (valor-p = 0,007);
- as afirmações do constructo “Práticas de integração externa” aplica-se mais aos gerentes de contas se comparado aos gerentes gerais, sendo esta diferença significativa (valor-p = 0,009);
- as afirmações do constructo “Práticas de promoção do relacionamento interpessoal” aplica-se mais aos gerentes gerais se comparado aos gerentes de contas, sendo esta diferença significativa (valor-p = 0,043).

Tabela 12 – Comparação das afirmações da Seção “Comportamento Organizacional” entre os cargos

Constructos	Cargo	Média	D.P.	I.C. - 95%	Valor-p ¹
Valores de rigidez na estrutura hierárquica de poder	G. Geral	0,31	0,29	[0,20; 0,43]	0,007
	G. Contas	0,48	0,21	[0,45; 0,51]	
Valores associados à satisfação e ao bem-estar dos funcionários	G. Geral	0,67	0,14	[0,62; 0,73]	0,667
	G. Contas	0,61	0,30	[0,57; 0,66]	
Práticas de integração externa	G. Geral	0,51	0,29	[0,39; 0,62]	0,009
	G. Contas	0,66	0,24	[0,63; 0,70]	
Práticas de promoção do relacionamento interpessoal	G. Geral	0,77	0,30	[0,65; 0,89]	0,043
	G. Contas	0,64	0,31	[0,59; 0,68]	
Práticas de recompensa e treinamento	G. Geral	0,59	0,30	[0,47; 0,71]	0,836
	G. Contas	0,59	0,34	[0,54; 0,64]	
Valores de profissionalismo cooperativo	G. Geral	0,81	0,22	[0,73; 0,90]	0,094
	G. Contas	0,70	0,30	[0,65; 0,74]	

¹ Mann Whitney

Fonte: Dados da pesquisa

4.4.4 Síntese de comparações entre os cargos

Na comparação entre os cargos, podemos destacar que a maioria das mulheres eram gerentes de contas. Por outro lado, os gerentes gerais são representados, na maioria, por indivíduos do sexo masculino. Os gerentes de contas, na maioria, possuem superior incompleto ou completo, já os gerentes gerais possuem, na maioria, pós-graduação. Podemos entender que a instituição costuma promover a cargos de gestão funcionários que invistam em cursos externos, principalmente de pós-graduação.

A maioria dos gerentes gerais possuem mais de 20 anos de organização e consideram que a fusão foi realizada gradualmente, além de que os gerentes gerais planejam mais suas carreiras e possuem uma postura mais característica da carreira tradicional. Por outro lado, os gerentes de contas, coadunam com uma carreira mais moderna, tendo características, por exemplo, de atuar em duas ou mais organizações.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos resultados já destacados na análise descritiva, alguns pontos se mostram mais relevantes diante dos objetivos traçados para analisar o perfil do banco e dos funcionários quanto ao planejamento de carreira e às oportunidades oferecidas para que isso possa ocorrer.

As principais conclusões podem ser tiradas dos resultados das comparações entre os cargos que evidenciam que a maioria dos gerentes gerais concordam que a fusão foi realizada de forma gradual; por outro lado, a progressão de carreira pós-fusão dos gerentes de contas foi percebida como mais satisfatória em comparação com os gerentes gerais. Em média, os funcionários estão satisfeitos com a organização em que atuam e compartilham a responsabilidade com o banco no desenvolvimento da carreira.

Grande parte dos entrevistados redefiniram suas carreiras com o auxílio da organização, investindo em cursos internos e externos ofertados pela instituição, visando aproveitar oportunidades de crescimento e desenvolvimento de sua carreira, enquadrando em uma perspectiva moderna.

Gerentes gerais, na maioria com cursos de pós-graduação, tendem a fazer mais cursos internos para se desenvolver; por outro lado, os gerentes de contas que, na maioria dos casos, possuem no máximo curso superior completo, percebem as dificuldades de crescimento, devido ao pouco investimento na própria carreira, e começam a realizar cursos internos e externos para se reposicionarem dentro da instituição.

Alguns dos resultados se aproximam do fenômeno atual da geração Y, na qual profissionais mais novos estão sempre à procura de novos desafios e, se for preciso, estão disponíveis a atuar em outras organizações, em busca de realizações profissional e financeira.

No que se refere à empresa pesquisada, os resultados apresentados demonstram indícios de uma boa política implementada no processo pós-fusão, visto que o impacto causado nos funcionários em torno da redefinição de suas carreiras, valores em relação à carreira e prestígio traz mais aspectos positivos que negativos.

Cabe atentar para o fato de que a maioria dos entrevistados investem pouco em cursos para migrar de área ou serem promovidos para cargos de gestão. Cabe à instituição investir ainda mais em cursos internos e estimular ou patrocinar cursos de pós-graduação, línguas estrangeiras e certificações.

Na comparação com a pesquisa realizada por Nascimento (2013), percebemos grandes semelhanças no resultados: as instituições demonstraram indícios de boa política de carreira pós-fusão ou aquisição, além de ter que atentar a pontos, como ascensão x questão de sorte e mudança de empresa gera crescimento profissional.

O intuito da pesquisa foi o de analisar as percepções de gestores e gerentes comerciais quanto à redefinição de suas carreiras pós-processo de fusão bancária, sem estipular idade ou perfil de entrevistados. Diante disso, para futuras pesquisas, torna-se instigante investigar a ligação da “geração Y” quanto à redefinição de suas carreiras, confrontando os movimentos de aquisições e fusões que ocorreram nos últimos anos em nosso país e comparando pesquisas do setor bancário com outros setores da economia.

REFERÊNCIAS

- AGRESTI, A. **Categorical data analysis**. New York: Wiley, 2002.
- ANDRADE, L. V. A cultura organizacional e o processo de mudanças nas empresas. **Academia**. Ano 1, n. 4, Maio de 2000. Disponível em: <<http://www.revistaacademica.net/trabalho/t2000054.html>>. Acesso em: 05 nov. 2013.
- AQUINO, C. P. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1992.
- ARAÚJO, L. C. G. **Mudança organizacional na administração pública federal brasileira**. São Paulo: EAESP/FGV, 1982.
- BARROS, B. T. **Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BARUCH, Y. Transformações nas Carreiras: de trajetórias lineares para multidirecionais. In: KILIMNIK, Zélia Miranda (Org.). **Transformações e transições nas carreiras: estudos nacionais e internacionais sobre o tema**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011. p. 3-27.
- BERTOLDI, M. M.; RIBEIRO, M. C. P. **Curso Avançado de Direito Comercial**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2006.
- BESSI, V. G.; OLTRAMARI, A. P.; BISPO, M. B. Gestão de Pessoas num Processo de Aquisição: mudanças culturais. **Teor. e Evid. Econ.** Passo Fundo, v. 14. ed. Especial. p. 191-219, 2006. Disponível em: <http://www.upf.br/cepeac/download/rev_esp_2006_art9.pdf>. Acesso em: 20 out. 2013.
- BLANCHARD, K. **Empowerment – Exige mais do que um minuto**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.
- BORTOLOTTI, S. L. V. **Resistência à mudança organizacional: medida de avaliação por meio da teoria da resposta ao item**. 2010. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.
- BORTOLOTTI, S. L. V.; SOUSA, A. F.; ANDRADE, D. F. **Resistência à mudança organizacional – Reflexões cognitivas, comportamentais e afetivas**. Agosto de 2011. Disponível em: <<http://www.excelenciaemgestao.org>>. Acesso em: 28 abr. 2015.
- BRESSAN, Cyndia Laura. **Mudança Organizacional: uma visa gerencial**. 2011. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/art_cie/art_25.pdf>. Acesso em: 21 jan. 2015.
- BRIDGES, William. **Criando você & cia: aprenda a pensar como o executivo de sua própria carreira**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- BRUNO, L. F.C.; SOUSA, J. O. **Cultura organizacional: como medi-la**. Um estudo de caso. Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2006.

BULGARELLI, W. **Fusões, incorporações e cisões de sociedades**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CAMARGOS, M. A. de; BARBOSA, F. V. Fusões e aquisições de empresas brasileiras: criação de valor e sinergias operacionais. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 49, n. 2, p. 206-220, Abr./Jun. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v49n2/v49n2a07.pdf>>. Acesso em: 18 nov. 2013.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.

CHANLAT, J. Quais Carreiras e para qual sociedade. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: FGV, v. 35, n. 6, p. 6775, nov./dez., 1995.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações, da intenção aos resultados**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2004.

CRESPO, S. **Les approches de la carrière professionnelle: une revue de la littérature descriptive, analytique, comparative et contextuelle**. Montréal: Université de Montréal, 1996.

DIAS, R. **Cultura organizacional**. São Paulo: Alínea, 2003.

DUARTE, G. **Dicionário de administração**. Fortaleza: Realce, 2005.

DUTRA, J. S. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a administração de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

DUTRA, J. S. Gestão de Pessoas com Base em Competências. In: DUTRA, J. S. *et al.* (Orgs.). **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

FARIA, M. F. F. B. **Análise da relação entre os conceitos de criatividade, inovação e mudança organizacional**. São Paulo: Mimeo, 2000.

FERNANDES, I. O.; PEDROSO, R. Cultura Organizacional: A Influência da Cultura nas Organizações. **Revista Olhar Científico – Faculdades Associadas de Ariquemes – V. 01, n. 1, Jan./Jul. 2010**.

FERREIRA, A. A. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias**. São Paulo: Pioneira, 1998.

FERREIRA, M. C.; ASSMAR, E. M. L. Cultura Organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- FREITAS, P. H. G. F. **Planejamento de carreira**. Rio de Janeiro: Microlins, 2009.
- GELMAN, A., HILL, J. **Data Analysis using Regression and Multilevel/ Hierarchical Models**. 2 ed. New York: Cambridge University Press, 2007.
- GRINBERG, C.; LUNARD, G.; BREI, V. **Cultura Organizacional**. Disponível em: <<http://nutep.adm.ufrgs.br/adp/CulOrganizacional.html>>. Acesso em: 18 nov. 2013.
- GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1997.
- HALL, Douglas Tim. **Careers in Organizations**. Glenview, IL. Scott, Foresman, 1976.
- HERNANDEZ, J. M. C.; CALDAS, M. P. Resistência à Mudança: uma Abordagem Individual. **Anais... 24º ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD**. Florianópolis/SC: ANPAD, 2000.
- HOLLAND, J. L. **Making vocational choices**. 3 ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1997.
- HOLLANDER, M.; WOLFE, D. **Nonparametric Statistical Methods**. New York: John Wiley & Sons, 1999.
- KANTER, R. M. Liderando a Mudança: uma entrevista com Raymond Smith, CEO da Bell Atlantic. In: BENNIS, W. **Líderes e Liderança: entrevistas com lideranças empresariais e políticas dos Estados Unidos, Japão e da Europa**. Rio de Janeiro: Harvard Business Review, 1997. p. 19-30.
- KANTER, R. M. **When giants learn to dance**. London: Simon & Schuster, 1989.
- KILIMNIK, Z. M; RODRIGUES, S. B. Trajetórias, transições e âncoras de carreira: um estudo comparativo e longitudinal com profissionais de Recursos Humanos. **Organizações & Sociedade**, Salvador, n. 17, v. 7, p. 145-172, jan./abr. 2000.
- KILIMNIK, Zélia Miranda. RODRIGUES, Suzana Braga. Trajetórias e Transições de Carreiras: um estudo comparativo e longitudinal com profissionais de recursos humanos. In: KILIMNIK, Zélia Miranda. **Transformações e Transições nas Carreiras: estudos nacionais e internacionais sobre o tema**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011. p. 253-278.
- KILIMNIK, Z. M.; VISENTIN, I. C. Evolução dos estudos internacionais sobre o tema carreira. **Recape**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 204-211, mai/ago 2014.
- KOTTER, J. P. Leading change: why transformation efforts fail. **Harvard Business Review**, Boston, v. 73, n. 2, março, 1995, p. 59-67.
- LONDON, M. **Self and interpersonal insight: How people gain understanding of themselves and others in organizations**. New York: Oxford, 1995.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATIAS, A. B.; PASIN, R. M. A geração de sinergias e seus impactos na rentabilidade das empresas nos casos de fusões e aquisições. **Revista da Administração**, São Paulo, v. 36, n. 1, p. 5-13, jan/mar 2001.

MATIAS, A. B.; BARRETO, A. C. P.; GORGATI, V. Fusões e aquisições no Brasil atual: possibilidades de ocorrência de uma onda. **Anais...: SEMEAD**, 1., São Paulo, 1996. Disponível em: <<http://www.cepefin.org.br>>. Acesso em: 10 dez. 2014.

MEDEIROS, L. G. **Empreendedorismo e Carreira**. 2006. Disponível em: <<http://groups.google.at/group/grhffpp2006/msg/1a3676d7deffb739>>. Acesso em: 22 nov. 2013.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINGOTI, S. A. **Análise de Dados Através de Métodos de Estatística Multivariada**: Uma Abordagem Aplicada. Belo Horizonte: UFMG, 2007.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MUSSAK, E. **Plano ou planejamento?**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa>>. Acesso em: 29 abr. 2015.

MUSSAK, E. O entusiasmo do empreendedor. **Vencer**, São Paulo, n. 56, abr., 2004, p. 98.

NASCIMENTO, A. C. **Redefinição de carreira em contexto pós-aquisição**: um estudo de caso no setor bancário. 2013. 97f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Fumec. Belo Horizonte.

NEIVA, E. R.; PAZ, M. G. T. Percepção de Mudança Organizacional: um Estudo em uma Organização Pública Brasileira. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 11, n. 1, Jan./Mar. 2007: p. 31-52. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_103.pdf>. Acesso em: 03 nov. 2014.

O'CONNOR, C. A. **Resistance**: The repercussions of change. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 14, n. 6, 1993.

OLIVEIRA, D. **Planejamento estratégico** – conceitos, metodologia e práticas. São Paulo. Atlas, 1999.

OLIVEIRA, F. D. **A carreira profissional em transformação**: variáveis que interferem nas estratégias de carreira dos funcionários do Banco do Brasil. 1998. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal da Bahia. Salvador.

PATROCÍNIO, M. R.; KAYO, E. K.; KIMURA, H. Aquisição de Empresas, intangibilidade e Criação de Valor: um estudo de evento. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 205-215, abr./maio/jun. 2007. Disponível em: <http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?pid=S0080-21072007000200008&script=sci_arttext>. Acesso em: 28 nov. 2013.

PEREIRA, R. C. M.; ÁVILA, F. A.; VILAS BOAS, A. A. **Integração de cultura e objetivos nos processos de fusões e aquisições**: o caso de uma empresa multinacional Europeia do ramo de pneumáticos. Seropédica/ Rio de Janeiro: UFRRJ, 2006.

PORRAS, J. I.; ROBERTSON, P. J. Organizational development: theory, practice, research. In: DUNNETTE, M. D.; HOUGH, L. M. (Eds.). **HANDBOOK OF ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY**. 2nd ed., v. 3. Palo Alto, C.A: Consultant Psychology Press, 1992. p. 719-822.

RIBEIRO, M. A. **Psicologia e gestão de pessoas**: reflexões, crítica e temas afins. São Paulo: Vetor, 2009.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

ROBBINS, S. P. **Mudança Organizacional e Administração do Estresse**. Comportamento Organizacional. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SANON, B. **La résistance aux changements chez Vêtements Peerless**: diagnostic et plan d'action. 2008. Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Maîtrise ès sciences (M.Sc.) relations industrielles. Université de Montréal, Montréal.

SELVA, A. C. V.; FALCÃO, J. T. A compreensão das coordenadas espaciais por crianças de 6 a 8 anos: um estudo exploratório. **Anais... 23^A RA DA ANPED**. Caxambu, 2000.

SENGE, P. **A Dança das Mudanças**: Os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem. 8. ed. São Paulo: Campus, 2000.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leardship**. San Francisco: Jossey Bass, 1986.

SILVA, J. de S. **El Cambio de Época, el Modo Emergente de Producción de Conocimiento y los Papeles Cambiantes de la Investigación y Extensión en la Academia del Siglo XXI**. Trabalho enviado para a "I Conferencia Interamericana de Educación Agrícola Superior y Rural", organizada pelo Instituto Interamericano de Cooperação organizada por el Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura(IICA). Panamá, Novembro/1999.

SILVA, L. O. da. **Sistemas de remuneração e gestão de carreira**. POSEAD – Pós-Graduação à Distância. Brasília: Universidade Gama Filho, 2008.

SIQUEIRA, M. M. Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SOUZA, V. L. **A carreira gerencial com base nas competências individuais**. 2001. Dissertação Mestrado em Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

STAKE, R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (ed.) **Handbook of qualitative research**. London: Sage, 2000. p. 435-454.

SUEN, A. S.; KIMURA, H. **Fusão e aquisição como estratégia de entrada no mercado brasileiro**. Caderno de Pesquisas em Administração FEA/USP, São Paulo, 1997.

SUPER, D. E. **Carrer development: self-concept theory – essays in vocational development**. New York, NY: College Entrance Examination Board, 1963.

TANURE, B. **Gestão à Brasileira: uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia**. 2. ed. 3. reim. São Paulo. Atlas, 2010.

TANURE, B., CANÇADO, V. L. Relacionando o motivo de aquisição com diferentes processos de integração cultural. **Revista Economia e Gestão**, E & G, Puc-Minas, Belo Horizonte, v. 4, n. 8, p. 25-48, dez. 2004.

TORQUATO, G. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Pioneira, 1991.

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

VERGARA, S. C.; PINTO, M. C. S. Cultura e Mudança Organizacional: o caso Telerj. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 2, Maio/Ago. 1998: 63-84. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_534.pdf>. Acesso em: 13 out. 2013.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2003.

WARD, J. H. Hierarchical Grouping to Optimize an Objective Function. **Journal of the American Statistical Association**, 1963, v. 58, n. 58, p. 236-244.

WARDMAN, K. T. **Criando organizações que aprendem**. São Paulo: Futura, 1996.

WESTON, J. F.; BRIGHAM, E. F. **Fundamentos da administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

WOOD JR., T. **Mudança Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2000.

WOOD JR., Thomaz; VASCONCELOS, Flávio C.; CALDAS, Miguel P. Fusões e aquisições no Brasil. **RAE executivo**, v. 2, n. 4, p. 41-45, Nov 2003 a Jan 2004.

WRIGHT, P.; KROLL, J.; PARNELL, T. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso**. Planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS – FACE
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FUMEC

Prezado(a) senhor(a),

O presente questionário tem como função subsidiar a elaboração de uma dissertação de mestrado que tem como objetivo investigar a relação do indivíduo com o seu trabalho e sua carreira pós-processo de fusão.

Trata-se de um trabalho acadêmico que estou desenvolvendo no mestrado da UNIVERSIDADE FUMEC – FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS – FACE, tendo como orientadora a professora doutora Zélia Miranda Kilimnik que coordena o Grupo de Pesquisa sobre Comportamento Organizacional, Gestão de Pessoas e Carreiras desta universidade.

Sabedor de que o tempo dos profissionais desta empresa, em geral, é bastante escasso, procurei elaborar um questionário mais sucinto, contando com a sua colaboração, já que disso depende o êxito da nossa pesquisa. As informações prestadas serão analisadas em termos globais, não havendo necessidade de se identificar. É importante que você saiba que as suas informações não serão divulgadas para quaisquer outras pessoas e que, assim, você pode ser o mais sincero possível. Por favor, não deixe nenhuma questão sem resposta, pois a sua resposta é insubstituível.

O questionário a ser respondido possui quatro seções, uma delas de identificação do pesquisado, outra sobre sua relação com a carreira após o processo de aquisição da instituição em que você trabalhava, outra terceira sobre seus valores em relação à carreira e, finalmente, uma quarta sobre o comportamento organizacional.

Obrigado.

Adolfo Moreira Passos Júnior

SEÇÃO 1 – IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO**1. Sexo:**

Masculino Feminino

2. Faixa Etária

Até 25 anos De 26 a 35 anos De 36 a 45 anos De 46 a 55 anos Mais de 55 anos

3. Estado civil:

Solteiro Casado Outro estado civil

4. Escolaridade:

Ensino Médio Superior incompleto Superior Pós-graduação

5. Tempo de trabalho na organização:

De 11 a 20 anos De 6 a 10 anos Acima de 20 anos

6. Cargo que ocupa na empresa:

Gerente Geral Gerente Contas

7. A qual empresa pertencia antes da Fusão:

Banco Alfa Banco Beta

SEÇÃO II – VOCÊ E SUA CARREIRA

Parte I – A seguir, você encontrará uma série de frases que abordam aspectos da sua vida profissional. Na expressão “Carreira”, considere como uma sequência de experiências relativas a uma profissão ou função, não equivalendo ao cargo atual que você ocupa, ou seja, considere sua trajetória profissional na empresa. Assinale apenas uma resposta por frase e, por favor, não deixe nenhum item sem resposta.

1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Concordo	4 Concordo Totalmente
-----------------------------	---------------	---------------	-----------------------------

- () 1 Minha carreira foi positivamente impactada com o processo de fusão.
- () 2 Após a fusão, as minhas oportunidades de ascensão se ampliaram.
- () 3 A fusão foi realizada de forma gradual.
- () 4 A minha expectativa em relação ao processo pós-fusão foi superada, de tão melhores que são minhas perspectivas de carreira, atualmente.
- () 5 Após a fusão, tive mudança física quanto a local de trabalho.
- () 6 Após a fusão, tive mudança quanto a gestores.
- () 7 Eu me considero satisfeito em atuar em uma organização fruto de uma fusão de duas grandes empresas.
- () 8 Tenho interesse em ser promovido a algum cargo de gestão neste banco.
- () 9 Os critérios para progressão na carreira pós-fusão são adequados ao meu perfil.
- () 10 As certificações internas agregam valor à minha carreira.

Parte II – Como você está se posicionando dentro do banco, visando redefinir sua trajetória de carreira.

1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Concordo	4 Concordo Totalmente
--	-----------------------------	-----------------------------	--

- () 11 Estou aguardando oportunidades.
- () 12 Estou fazendo cursos para me desenvolver em minha área de atuação.
- () 13 Estou procurando conhecer novas pessoas e fazer uma nova rede de relacionamentos.
- () 14 Estou fazendo cursos para migrar de área.
- () 15 Tenho um planejamento de carreira, elaborado com ajuda do banco para me reposicionar no banco, após a fusão.
- () 16 Tenho um planejamento de carreira, elaborado com ajuda de profissionais externos que contratei para me reposicionar no banco após a fusão.
- () 17 Tenho um planejamento de carreira que eu mesmo elaborei para me reposicionar no banco após a fusão.
- () 18 Estou em busca de uma promoção para cargo gerencial.

SEÇÃO III – VALORES EM RELAÇÃO À CARREIRA

A seguir, você encontrará uma série de sentenças que procuram descrever seus valores em relação à carreira. Use a chave de respostas abaixo para informar o seu grau de concordância com o significado da frase. Os números 1, 2, 3, 4 e 5 indicam o quanto a frase se aplica a você. Quanto maior o número, mais você concorda com a frase. Não se esqueça de usar os números intermediários (4, 3 e 2) para expressar níveis intermediários de concordância e não apenas as opções extremas representadas pelos números 5 e 1. Assinale apenas uma resposta por frase e, por favor, não deixe nenhum item sem resposta.

<p style="text-align: center;">1</p> <p style="text-align: center;">A frase absolutamente não é verdadeira para mim</p>	<p style="text-align: center;">2</p> <p style="text-align: center;">(...) pouco verdadeira para mim</p>	<p style="text-align: center;">3</p> <p style="text-align: center;">Indiferente</p>	<p style="text-align: center;">4</p> <p style="text-align: center;">(...) muito verdadeira para mim</p>	<p style="text-align: center;">5.</p> <p style="text-align: center;">A frase é totalmente verdadeira para mim</p>
---	---	---	---	---

- () 1 O desenvolvimento de carreira é uma responsabilidade primária ou exclusiva da empresa.
- () 2 O desenvolvimento de carreira é responsabilidade primária ou exclusiva do funcionário.
- () 3 O desenvolvimento de carreira é uma responsabilidade compartilhada entre a empresa e o funcionário.
- () 4 A ascensão da carreira é uma questão de sorte, bastando estar no lugar certo na hora certa.
- () 5 Acredito que, para fazer carreira, deve-se pular de empresa em empresa, uma vez que “santo de casa não faz milagre”.
- () 6 Acho que não há sentido em pensar no planejamento de carreira, uma vez que não dá para prever o futuro.
- () 7 Ao efetuar autoavaliação, inerente ao processo de planejamento de minha carreira, tenho dificuldade ou reluto em efetuar as mudanças necessárias para redefinir minha trajetória de carreira no banco.

SEÇÃO IV – COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL²

A seguir, você encontrará uma série de afirmativas relacionadas às diferentes práticas e procedimentos que são comumente adotados no dia a dia das empresas. Assinale o grau em que cada uma delas caracteriza sua empresa, em uma escala de 1 a 5, conforme mostrado abaixo:

1	2	3	4	5
Não se aplica de modo nenhum	Pouco se aplica	Aplica-se razoavelmente	Aplica-se bastante	Aplica-se totalmente

Sua resposta deve refletir o que, de fato, acontece na empresa e não a sua opinião ou grau de satisfação com o que ocorre. Responda por favor, a todas as afirmativas, não deixando nenhuma em branco.

Na empresa em que eu trabalho...

- () 1 Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores.
- () 2 A dedicação dos empregados é recompensada.
- () 3 O crescimento profissional não costuma ser recompensado financeiramente.
- () 4 Investe-se no crescimento profissional dos empregados.
- () 5 Manda quem pode, obedece quem tem juízo.
- () 6 As mudanças são planejadas para terem efeito de curto prazo.
- () 7 As mudanças obedecem a um planejamento estratégico.
- () 8 Os empregados que conseguem fazer carreira são os que se esforçam e mostram vontade de aprender.
- () 9 Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos.

² Questões extraídas da escala denominada Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional – IBACO –, de Ferreira e Assmar (2008).