



Disponível em  
<http://www.anpad.org.br/rac>

RAC, Rio de Janeiro, v. 17, n. 5, art. 5,  
pp. 598-619, Set./Out. 2013



## **Gestão de Pessoas como Fator de Sucesso na Incorporação da Nossa Caixa pelo Banco do Brasil**

**People Management as a Success Factor in the Acquisition of Nossa Caixa by Banco do  
Brasil**

**Hugo Pena Brandão**

E-mail: hugo.pena.brandao@gmail.com  
Universidade Corporativa Banco do Brasil - UniBB  
SCES Trecho 2, Lote 22, 70200-002, Brasília, DF, Brasil.

**Rafael Almeida Costa Dutra da Silva**

E-mail: rafaelddsilva@bb.com.br  
Universidade Corporativa Banco do Brasil - UniBB  
SCES Trecho 2, Lote 22, 70200-002, Brasília, DF, Brasil.

**Isa Aparecida de Freitas**

E-mail: isapafreitas@gmail.com  
Universidade Corporativa Banco do Brasil - UniBB  
SCES Trecho 2, Lote 22, 70200-002, Brasília, DF, Brasil.

**Stella Cristina Moraes Pereira**

E-mail: stellacristina@bb.com.br  
Universidade Corporativa Banco do Brasil - UniBB  
SCES Trecho 2, Lote 22, 70200-002, Brasília, DF, Brasil.

**Wagner Soares Fernandes dos Santos**

E-mail: wagnersoaresfernandes@yahoo.com.br  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS  
Rua Washington Luiz, 855, 90010-460, Porto Alegre, RS, Brasil.

## Resumo

Apesar do crescente número de fusões e aquisições, observa-se que aspectos relacionados à gestão de pessoas e à integração cultural são frequentemente negligenciados nessas operações, prejudicando o desempenho individual e organizacional. Considerando a importância de compreender as variáveis que influenciam o êxito desses processos, esta pesquisa teve o objetivo principal de avaliar práticas de gestão de pessoas adotadas para facilitar a incorporação do Banco Nossa Caixa (BNC) pelo Banco do Brasil (BB). Buscou-se identificar a percepção dos funcionários incorporados sobre ações adotadas para promover sua alocação, integração, orientação, capacitação e adaptação. Os dados foram coletados por meio de questionário estruturado, disponibilizado na intranet da empresa. A amostra foi constituída por 781 funcionários egressos do BNC (respostas válidas ao questionário). Para análise dos dados, utilizou-se estatística descritiva e multivariada (análise fatorial, teste *t* e análise de variância). Os resultados revelam que, em geral, os participantes perceberam positivamente o processo de incorporação, sugerindo que as ações empreendidas pelo BB foram eficazes e denotaram consideração pelas pessoas e pela cultura da empresa incorporada, embora existam diferenças de percepção entre segmentos de funcionários. Espera-se que este estudo tenha contribuído para a compreensão de variáveis que condicionam o sucesso de fusões e aquisições, bem como para o debate teórico e prático sobre o tema.

**Palavras-chave:** fusões e aquisições; gestão de pessoas; Banco do Brasil; Banco Nossa Caixa.

## Abstract

Despite the increasing number of mergers and acquisitions, aspects related to people management and cultural integration are often neglected in these operations, impairing individual and organizational performance. Considering the importance of understanding the variables that influence the success of these processes, this research had the main objective of evaluating human resource practices adopted to facilitate the incorporation of Banco Nossa Caixa (BNC) by Banco do Brasil (BB). The evaluation was based on employees' perceptions of the actions taken in order to promote their allocation, integration, orientation, training and adaptation. Data were collected through a structured questionnaire, available on the company's intranet. The sample consisted of 781 former BNC employees (that delivered valid responses to the questionnaire). For data analysis, descriptive and multivariate statistical techniques (factorial analysis, t-test, and variance analysis) were used. The results revealed that, in general, participants had a positive perception of the incorporation process, which suggests that the actions taken by BB were effective. They also indicate the bank's consideration for the people and the organizational culture being incorporated, though there were perception differences between employee segments. We hope that this study will contribute to the understanding of variables that influence the success of mergers and acquisitions, as well as contribute to the theoretical and practical debate on the topic.

**Key words:** mergers and acquisitions; human resource management; Banco do Brasil; Banco Nossa Caixa.

## Introdução

Em busca de melhor posicionamento no mercado, empresas têm recorrido a operações de fusão e aquisição. Movimentos dessa natureza geram impacto na economia mundial, nos mercados, nas empresas envolvidas e, principalmente, nas pessoas que fazem parte dessas organizações (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008).

As diversas alternativas de configuração organizacional que podem ser assumidas pelas empresas com o objetivo de efetivar suas estratégias de crescimento (licença, aliança, *joint venture*, fusão, cisão, aquisição, consórcio, entre outras) foram descritas por Rhinow (2006) como combinações organizacionais.

Ao se observar o cenário mundial, verifica-se a relevância que as combinações organizacionais têm assumido. Em 2010, houve um incremento de 22,9% em relação a 2009 no volume financeiro movimentado por essas operações no mundo (Thomson Reuters, 2010). Nesse mesmo ano, o mercado brasileiro registrou 787 operações de fusões e aquisições, um aumento de 22% em relação a 2009 (PricewaterhouseCoopers [PWC], 2010).

Não obstante o crescente número dessas operações, observa-se que a integração entre as culturas organizacionais, a convergência das formas de trabalho e outros aspectos sociais são frequentemente negligenciados em fusões e aquisições (Mitleton-Kelly, 2006), o que pode resultar em reações prejudiciais ao processo, como estresse, insegurança, conflito, desconfiança, sentimentos de frustração e de perda, com provável influência negativa sobre os desempenhos profissional e organizacional (Pritchett, 1997).

Em decorrência, é importante compreender as variáveis que condicionam o êxito de fusões e aquisições, avaliando tais processos, em especial no que diz respeito às práticas de gestão de pessoas adotadas e seus efeitos sobre as reações das pessoas. Isso contribui para que as empresas possam melhor planejar processos de combinação organizacional, assim como aprimorar estratégias e práticas que condicionam o sucesso dessas operações.

Em 2008 e 2009, o Banco do Brasil (BB) adquiriu o Banco do Estado do Piauí, o Banco do Estado de Santa Catarina e o Banco Nossa Caixa (BNC), como parte de sua estratégia de crescimento no mercado nacional. Nessas aquisições, foram implementadas ações para facilitar a integração dos funcionários. A incorporação do BNC, por envolver maior quantidade de funcionários, exigiu que tais ações fossem revisadas e ampliadas. Entre as ações executadas durante o processo de incorporação, destacam-se: recepção e integração de funcionários; capacitação; comunicação direta por diferentes canais; e oportunidades de carreira.

Tendo caráter exploratório, descritivo e inferencial, este estudo procurou avaliar as estratégias de gestão de pessoas adotadas pelo BB para facilitar a incorporação do BNC. Objetivou-se avaliar o processo de incorporação de pessoas, procurando-se identificar a percepção dos funcionários incorporados sobre as ações adotadas para promover sua alocação, integração, orientação, capacitação e adaptação. Buscou-se, também, identificar a existência de eventuais diferenças nas percepções de segmentos de funcionários, distribuídos em função do gênero, local de trabalho, cargo exercido e escolaridade.

Espera-se que os resultados e discussões aqui apresentados contribuam para o debate teórico e prático em torno do tema, assim como para o aprimoramento de estratégias de gestão de pessoas em processos de combinação organizacional. Espera-se ainda que o instrumento de pesquisa desenvolvido para este estudo possa servir como parâmetro para avaliar práticas de gestão de pessoas em contextos de fusões e incorporações.

## Fundamentação Teórica

Hitt, Ireland e Harrison (2001) destacam que o sucesso em operações de fusão e aquisição caracteriza-se pelo aumento da participação no mercado e pela aquisição ou ampliação de competências e de capital a um menor custo.

As diversas formas de relação entre empresas envolvidas em operações de combinação organizacional assumem relevância no atual cenário empresarial (Tanure & Cançado, 2005). Essas relações podem se caracterizar por configurações diferentes, conforme os objetivos e as estratégias adotadas pelas organizações envolvidas (Rhinow, 2006; Tanure & Cançado, 2005).

Embora a literatura constantemente utilize as palavras fusão e aquisição juntas, elas não se referem à mesma estratégia de combinação empresarial. Enquanto a fusão ocorre quando duas ou mais organizações se unem para a formação de uma nova organização (Kongpichayanond, 2009; Schraeder & Self, 2003), a aquisição se dá quando há compra do controle acionário de uma empresa por outra, e a empresa adquirente preserva a sua identidade (Horwitz *et al.*, 2002; Kongpichayanond, 2009), podendo a identidade da empresa adquirida ser mantida ou não, conforme a decisão estratégica dos novos controladores.

Em comparação com outros tipos de combinação empresarial, fusões e aquisições são consideradas, por Marks e Mirvis (2010), as mais complexas, pois se caracterizam por envolver maior integração cultural, investimento financeiro, risco, controle pela empresa adquirente, impacto sobre a empresa adquirida, integração e dificuldade para reversão da operação. Bauer e Matzler (*in press*) esclarecem que o êxito em operações de fusão e aquisição é uma função da interação entre complementaridade estratégica, adequação cultural e grau de integração.

Tanure e Cançado (2005) identificaram três fases interdependentes no processo de aquisição. Na fase de *due diligence*, realizam-se levantamentos e análises de informações (financeiras, operacionais, legais, fiscais, mercadológicas, entre outras) da empresa que se pretende adquirir. Na etapa de negociação, elabora-se um planejamento do pré-fechamento da aquisição, definindo a estrutura organizacional e hierárquica, bem como o cronograma de ações e a equipe que coordenará a operação. A última etapa, por sua vez, denomina-se integração, e tem elevada importância para o êxito da aquisição, devido ao impacto de aspectos culturais e das decisões relacionadas às pessoas da organização adquirida.

Frequentemente, os objetivos definidos para a aquisição não são atingidos, apesar dos processos de *due diligence* e negociação. Isso porque não se dedica tempo e esforço suficiente ao relacionamento pós-fusão e ao desenvolvimento de uma cultura emergente para apoiar a nova configuração organizacional. Algumas vezes isso ocorre devido à falsa suposição de que, uma vez tratadas as questões financeiras, os demais aspectos serão por consequência solucionados (Mitleton-Kelly, 2006). Ou seja, apesar de as estratégias de negócio e questões financeiras serem críticas para o sucesso da aquisição, a ênfase exagerada sobre esses fatores pode levar ao negligenciamento dos pontos relacionados à gestão de pessoas (Marks & Mirvis, 2010; Mitleton-Kelly, 2006). Rau (2012) corrobora esse entendimento ao afirmar que, sem as devidas compreensão e inclusão do aspecto humano nas combinações organizacionais, o alcance dos objetivos pretendidos pela operação, quando confrontado com um ambiente incerto e hostil, será limitado, na melhor das hipóteses.

Mitleton-Kelly (2006) apresentam como principais razões para o fracasso de fusões e aquisições: desconsideração por pessoas e culturas; ações lentas de integração; comunicação deficiente; dificuldades na retenção de pessoas, clientes e fornecedores; e dificuldades em definir papéis, responsabilidades, incentivos e estrutura. Em sua maioria, esses aspectos são afetos a pessoas e questões culturais. Para o autor, a integração cultural e de formas de trabalho leva tempo, e o esforço envolvido é subestimado com frequência, tornando-se um fator crítico.

As diferenças entre as empresas podem gerar dissonância cultural, resultando em reações negativas ao processo de aquisição, como estresse, insegurança, enfraquecimento da confiança na organização, sentimentos de frustração e perda de foco. Isso pode influenciar negativamente o desempenho profissional e, conseqüentemente, o desempenho organizacional (Pritchett, 1997). O estudo de Barros, Souza e Steuer (2003) identificou, em grande parte dos depoimentos de pessoas de empresas adquiridas, a ênfase na expressão de sentimentos de medo, sofrimento psíquico e baixa autoestima.

Critchlow (2003) apresenta três tendências convergentes, que podem ajudar a explicar por que as questões culturais têm se tornado tão importantes:

1. os serviços dominam cada vez mais as maiores economias mundiais. Com isso, os principais ativos não são fábricas e equipamentos, mas pessoas, que desenvolvem relações com clientes e alavancam competências. Conseqüentemente, as fusões envolvem ativos (pessoas) que podem deixar a empresa se julgarem conveniente;
2. o aumento acentuado nos negócios entre empresas com operações em diversos países faz com que a integração entre culturas torne-se um desafio adicional; e
3. os acordos tornaram-se mais complexos. Muitas empresas realizam fusões e aquisições não apenas para suprimir custos ou aumentar o tamanho, mas também para transformar seu negócio ou indústria.

São apontadas na literatura várias causas de conflitos culturais e recomendações para realizar integrações de crenças e valores de forma harmônica. Larsson e Lubatkin (2001) propõem atividades de socialização, tais como programas introdutórios de recepção, treinamentos, visitas transversais, atividades conjuntas e celebrações, a fim de criar uma cultura organizacional comum, pela própria vontade dos funcionários envolvidos. Daniel (1999), por sua vez, sugere a adoção de equipes mistas de trabalho – funcionários de ambas empresas trabalhando em conjunto – para facilitar a aprendizagem e o processo de identificação com a organização.

Ressalta-se, ainda, a importância de esforços de coordenação, como a formação de equipes de transição, o envolvimento da alta gerência e o intercâmbio temporário ou rotativo de pessoal. Além disso, a pouca atenção a esses aspectos sociais por parte da empresa adquirente, desrespeitando as crenças legitimadas da empresa adquirida, passando a simplesmente impor uma nova cultura, poderá causar resistência, conflito, insatisfação e outros efeitos indesejáveis (Larsson & Lubatkin, 2001).

As reações das pessoas podem variar conforme o contexto, e é provável que não sejam completamente positivas ou negativas. Quando uma aquisição parece ser vantajosa, baseada em uma distribuição justa de oportunidades (Monin, Noorderhaven, Vaara, & Kroon, 2013), é presumível que as reações das pessoas sejam mais favoráveis, e as atitudes tendam a melhorar ao longo do tempo. Por outro lado, se a aquisição é hostil e as culturas organizacionais revelam indisposição para aceitar a mudança, a resistência provavelmente fará com que as pessoas adotem atitudes mais negativas (Guerrero, 2008).

A comunicação em combinações empresariais é ressaltada por Galpin e Herdon (2007) como outro ponto relevante, que pode dificultar ou facilitar o processo. Pode ser utilizada para melhorar o processo de identificação organizacional e para superar a insegurança inerente à mudança, através de ações que reforcem o prestígio da empresa adquirente e permitam o entendimento de sua estratégia. Isso facilitaria a aceitação de uma nova identidade e o suporte ao sentimento de identificação organizacional (Bartels, Douwes, Jong, & Pruyn, 2006; Guerrero, 2008; Schweiger & Denisi, 1991; Smidts, Pruyn, & Van Riel, 2001). Assim, a comunicação deve ser realizada de forma aberta, honesta, proativa, frequente e adequada.

Por esses aspectos citados na literatura, a etapa de integração no processo de aquisição é fundamental para o sucesso da operação e os grandes desafios recaem sobre a área de gestão de pessoas, a quem cabe o papel de atrair e manter os profissionais incorporados.

## Organização Estudada

### Características do Banco do Brasil

A presente pesquisa foi realizada no Banco do Brasil, sociedade de economia mista, estruturada sob a forma de conglomerado financeiro, que tem como missão “ser um banco competitivo e rentável, promover o desenvolvimento sustentável do Brasil e cumprir sua função pública com eficiência” (Banco do Brasil, 2012, p. 7). Em 2010, pouco antes desta pesquisa, a empresa possuía mais de R\$ 810 bilhões de ativos, cerca de 54 milhões de clientes, 5.078 agências no país, 47 unidades próprias no exterior, 109.026 funcionários, 9.853 estagiários e 4.672 adolescentes aprendizes (Banco do Brasil, 2011).

Até 2007, o crescimento do conglomerado Banco do Brasil ocorreu fundamentalmente de forma orgânica, pela abertura de novas agências e a constituição de subsidiárias para operar em mercados específicos (cartões, consórcios, seguros, previdência e outros). A partir de 2008, nova estratégia de crescimento foi estabelecida, baseada em processos de aquisição e incorporação de outros bancos. Foi assim que, nesse mesmo ano, o BB adquiriu e incorporou o Banco do Estado de Santa Catarina e o Banco do Estado do Piauí e, em 2009, o BNC, além de adquirir participação de 49% no Banco Votorantim (Banco do Brasil, 2011).

Esse processo de crescimento expandiu-se em 2010 para contemplar também a aquisição de operações no exterior, tendo em vista a estratégia de internacionalização da empresa. Em decorrência, o BB anunciou a aquisição do Banco Patagônia, na Argentina, e do EuroBank, nos Estados Unidos, além de noticiar estudos para estabelecer uma *holding* financeira, em parceria com o Bradesco e o Banco Espírito Santo, de Portugal, para explorar negócios na África (Banco do Brasil, 2012).

Tais aquisições, além de consolidarem o Banco do Brasil como maior instituição financeira da América Latina, impuseram a necessidade de a empresa estabelecer estratégias para promover a integração de pessoas dos bancos incorporados. Isso foi particularmente desafiador na incorporação do BNC, conforme descrito a seguir, posto que esse banco, por ocasião de sua aquisição, possuía grande quadro de pessoal: aproximadamente 14 mil funcionários, o que equivalia a cerca de 15% do total de funcionários do BB à época.

### O processo de incorporação do BNC pelo Banco do Brasil

O grande desafio da integração foi promover a permanência dos profissionais do BNC no BB, integrar culturas e ajustar os subsistemas de gestão de pessoas, para promover a mudança de uma empresa para outra com o menor desgaste possível. Uma integração de pessoas realizada de forma ética e técnica era condição para garantir que esses profissionais, após a incorporação, mantivessem seu engajamento e a capacidade de atendimento aos clientes, a fim de gerar negócios e consolidar a posição do Banco no mercado de São Paulo.

Buscou-se conduzir o processo de incorporação com a participação de funcionários das duas empresas, com respeito e cordialidade nas interações e compromisso de manter empregos, para unir a força e a experiência dos profissionais do BB e do BNC.

Para viabilizar o objetivo principal de somar talentos no Estado de São Paulo, foram definidos os seguintes objetivos específicos: (a) compreender a realidade do BNC e gerar confiança nos funcionários; (b) capacitar os profissionais vindos do BNC para atender aos clientes com o portfólio de produtos, serviços e sistemas do BB; (c) manter os profissionais satisfeitos e comprometidos com os resultados; e (d) integrar as culturas organizacionais, gerando conhecimento mútuo entre os bancos.

Visando atingir esses objetivos, foram delineadas diferentes estratégias, interdependentes e complementares. Inicialmente, a cultura organizacional de cada empresa foi mapeada para identificar

semelhanças e diferenças de crenças e valores. Esse mapeamento foi fundamental para avaliar aspectos dificultadores e facilitadores da gestão da mudança, embasando a elaboração de planos de ação para aproximação das culturas dos dois bancos.

Foi necessária a realização de diversas visitas técnicas de profissionais do BB à área de gestão de pessoas do BNC e vice-versa, a fim de examinar o contexto, avaliar e comparar processos, planejar e realizar mudanças apropriadas à integração.

Em seguida, procurou-se criar um ambiente de confiança para reduzir dúvidas e ansiedades típicas de momentos de mudança. Isso foi feito a partir de interações pessoais e disseminação de informações claras e confiáveis por diferentes canais: palestras com gestores, visitas técnicas, central de atendimento, *hot site* na *intranet* corporativa, e perguntas e respostas - *FAQ* - sobre o processo de incorporação.

Além de investir em comunicação, para esclarecer as premissas de gestão de pessoas e o plano de carreira para cerca de 14.000 colaboradores egressos do BNC, foram realizados cafés da manhã, caminhadas ecológicas e encontros festivos com integrantes dos dois bancos.

Foi de importância fundamental também capacitar as pessoas que ingressavam no BB, para que pudessem dar continuidade ao seu desenvolvimento profissional e, por conseguinte, desempenhar bem seu trabalho e prestar um atendimento de qualidade ao cliente.

Para preparar os profissionais vindos do BNC, foi disponibilizado um mapa de capacitação, com orientações sobre opções de aprendizagem a distância e presenciais. Esse mapa foi elaborado com base no diagnóstico de necessidades de desenvolvimento de competências, que comparou as oportunidades de capacitação do BNC com as do BB, bem como o portfólio de produtos e serviços das duas empresas e os procedimentos operacionais. O foco da capacitação recaiu sobre ambientação, sistemas operacionais, produtos e serviços, a fim de permitir a continuidade dos negócios e do bom atendimento ao cliente.

Outras medidas foram adotadas para promover o espírito de unidade e o sentimento de estarem **todos no mesmo barco**. Foram feitos rodízios entre profissionais das duas empresas e a indicação de **agências madrinhas**. Nesse caso, uma agência do BB próxima a uma do BNC atuou como orientadora no processo de migração, apoiando e tirando dúvidas sobre gestão de pessoas, aplicativos, produtos e serviços.

Como resultado dessas ações, 98,7% dos funcionários egressos do BNC aderiram voluntariamente ao regulamento de pessoal do BB, índice que denota alta confiança na empresa. Para viabilizar esse aproveitamento, foram criadas vagas na direção geral e em unidades de apoio do BB, realizados processos seletivos internos e adotados critérios para transferência de funcionários. Buscou-se, dessa forma, manter funções exercidas e salários em patamares similares ou superiores aos que os funcionários detinham no BNC.

Foram dedicados cuidados e atenção às pessoas antes, durante e depois do processo de incorporação, para favorecer a transição de uma empresa para outra, da forma menos ansiosa e conflituosa possível. A pesquisa descrita a seguir apresenta os resultados dessas estratégias de integração, segundo a percepção dos funcionários vindos do BNC.

## Método

De natureza quantitativa, a presente pesquisa possui caráter exploratório, descritivo e inferencial. Buscou oferecer possíveis respostas para questões como: Quais as percepções dos funcionários egressos do BNC sobre as ações adotadas pelo BB para promover sua alocação, integração, orientação, capacitação e adaptação? Ou seja, tais ações contribuíram para capacitar as

pessoas, integrar as culturas organizacionais e manter os profissionais satisfeitos no trabalho? Existem diferenças significantes nas percepções de segmentos de funcionários?

## Objetivos da pesquisa

Este estudo teve o objetivo principal de avaliar o processo de incorporação de pessoas do BNC pelo BB, procurando-se identificar a percepção dos funcionários incorporados sobre as ações adotadas para promover sua alocação, integração, orientação, capacitação e adaptação. Buscou-se ainda identificar a existência de eventuais diferenças nas percepções de segmentos de funcionários, em função de seu gênero, local de trabalho, cargo e escolaridade, assim como verificar a qualidade psicométrica do instrumento de pesquisa, para que possa servir como parâmetro para avaliar práticas de gestão de pessoas em contextos de fusões e incorporações.

## Amostra

Foi selecionada uma amostra aleatória de 2.000 funcionários egressos do BNC para participar desta avaliação. Responderam ao instrumento de pesquisa 828 funcionários, equivalentes a 41,4% da amostra selecionada, e a 6,9% dos funcionários incorporados que estavam trabalhando no BB por ocasião da pesquisa. A Tabela 1 apresenta as características demográficas da amostra de respondentes, cabendo esclarecer que a maior parte destes trabalhava no Estado de São Paulo, onde estava a grande maioria das agências do BNC.

Tabela 1

### Características da Amostra Pesquisada

Gênero	Masculino	53,9%	Localização	Cidade do Interior	67,9%
	Feminino	46,1%		Capital de UF	32,1%
Unidade da Federação em que Trabalha	São Paulo	96,1%	Nível de Escolaridade	Ensino Médio	22,0%
	Distrito Federal	2,4%		Graduação	66,5%
	Outros (MG, PR, MS, MT, PB)	1,5%		Pós-Graduação	11,5%
Função Comissionada	Comissionado	53,6%	Cargo Exercido	Gerencial	27,7%
	Não Comissionado	46,4%		Não Gerencial	72,3%

## Instrumento

Foi utilizado questionário estruturado para realização da pesquisa, construído com base em: (a) literatura sobre fusões e aquisições, cuja revisão encontra-se no início deste artigo; (b) análise de documentos do Banco do Brasil com informações sobre o processo de incorporação; (c) entrevistas com três profissionais da área de gestão de pessoas; e (d) grupos focais com nove funcionários egressos do BNC, selecionados por conveniência, a fim de identificar ações adotadas pelo BB e aspectos positivos e negativos percebidos pelos funcionários. Esses dados preliminares serviram como insumo para definição dos tipos de questões e escalas de respostas a serem utilizadas no questionário.

A primeira parte do instrumento possuía uma apresentação com informações sobre a pesquisa e o caráter confidencial das respostas, agradecimentos e orientações para participação na pesquisa. Em seguida, havia 54 itens em cinco blocos: (a) **Recepção e Integração**, com 9 itens; (b) **Capacitação**, com 11 itens; (c) **Comunicação**, com 13 itens avaliados duas vezes cada (primeiro em relação à clareza da informação e, depois, em relação à sua utilidade); (d) **Suporte durante o processo de incorporação**, com 9 itens; e (e) **Oportunidades no BB após incorporação**, com 12 itens. Todos

continham escalas de respostas tipo *Likert* de cinco pontos (Pilati & Borges-Andrade, 2005), variando de 1 (Não Concordo) a 5 (Concordo Totalmente), exceto o bloco com questões sobre comunicação, que solicitava ao respondente avaliar a clareza e a utilidade das ações de comunicação, usando duas escalas, que variavam de 1 (Nada Claro) a 5 (Totalmente Claro), e outra de 1 (Nada Útil) a 5 (Totalmente Útil).

Seguindo as proposições de Pasquali (2006), o instrumento, antes de sua aplicação, foi submetido à validação semântica. Nessa etapa, realizou-se a aplicação do questionário a uma amostra de seis funcionários egressos do BNC, procurando-se identificar eventuais incorreções e eliminar ambiguidades e itens sugestivos, a fim de assegurar a compreensão dos itens e da escala pela população a que se destinava o instrumento. Em decorrência de críticas e sugestões oferecidas, foram realizados pequenos ajustes na redação de itens e enunciados. Os 54 itens do questionário encontram-se descritos adiante, na Seção Resultados, Tabelas 2 a 9.

### Procedimentos de coleta e análise de dados

A coleta dos dados ocorreu de 21 a 29 de março de 2011, a partir de convite encaminhado aos funcionários via correio eletrônico, com *link* que os direcionava para formulário disponibilizado na intranet da empresa. Esse procedimento de coleta eliminou a necessidade de tabulação de dados e a incidência de erros de digitação. A participação na pesquisa teve caráter voluntário, sem qualquer vantagem ou desvantagem para os respondentes.

Para análise dos dados, utilizou-se o aplicativo *SPSS*, versão 16.0. Foram verificados inicialmente os requisitos necessários para proceder à análise fatorial. O tamanho da amostra foi suficiente, considerando o critério proposto por Tabachnick e Fidell (1989) e Pasquali (2005), que indicam a necessidade de pelo menos cinco respondentes para cada variável observada. A amostra totalizou 828 sujeitos, isto é, mais de doze respondentes para cada item do questionário. Foram analisados também os índices de *skewness* e *kurtosis* das variáveis e realizados testes de normalidade (K-S e Shapiro-Wilk), os quais indicaram a ausência de distribuição normal em diversos itens, sendo mais comum a assimetria negativa de pequena magnitude (inferior a 1). A ausência de normalidade, porém, não constitui um problema grave na análise fatorial (Pasquali, 2005), posto que essa técnica é razoavelmente robusta a violações desse pressuposto, sobretudo em amostras com mais de 200 sujeitos (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 2005; Pasquali, 2006).

Procurou-se, em seguida, verificar a linearidade das relações entre variáveis, extraindo-se gráficos de dispersão bivariada entre pares de itens e examinando a magnitude das correlações entre eles. Observou-se a presença de associação linear entre os itens, verificados dois a dois. Embora fossem altas as correlações entre alguns pares, nenhuma se mostrou superior a 0,90, o que sugere ausência de multicolinearidade (Pasquali, 2005), outro requisito.

Apurou-se, por meio da distância de *Mahalanobis*, que 47 respondentes constituíam *outliers* multivariados (Hair *et al.*, 2005; Manly, 2004), o que poderia produzir impacto sobre a matriz de correções, por diminuir ou ampliar a magnitude das associações entre variáveis (Hair *et al.*, 2005; Neiva, Abbad, & Tróccoli, 2007; Tabachnick & Fidell, 1989). Apesar de tais observações atípicas representarem apenas cerca de 5% da amostra, as análises posteriores foram realizadas com e sem a presença dos *outliers* na base de dados, a fim de examinar o seu impacto. Embora os resultados produzidos fossem semelhantes em termos da estrutura fatorial que será exposta adiante, a manutenção dos *outliers* prejudicava as cargas fatoriais de alguns itens. Assim, optou-se por excluí-los, conforme facultam Hair, Anderson, Tatham e Black (2005) e Tabachnick e Fidell (1989), visto que a eliminação desses casos extremos não prejudicaria substancialmente o tamanho da amostra, que, com esse ajuste, passou a totalizar 781 casos.

As análises fatoriais foram feitas com base nos 5 blocos de conteúdo do questionário, de forma independente, visto que abordavam conteúdos bem distintos e, em um dos blocos, foram utilizadas escalas de respostas diferentes das demais, conforme já descrito. Em cada bloco de questões, foram inspecionadas a matriz de correlações, o determinante e a medida de adequação amostral KMO

(Kaiser-Meyer-Olkin). Tais critérios, segundo parâmetros sugeridos por Hair *et al.* (2005) e Pasquali (2005), indicaram a fatorabilidade dos dados.

Para definir o número de fatores a serem extraídos em cada bloco, utilizou-se a análise dos componentes principais (PC) e dos parâmetros sugeridos por Bartholomew (1984), Cooper (1983) e Pasquali (2005): autovalores iguais ou superiores a 1, plotagem dos *eigenvalues* (*scree plot*), variância explicada pelo fator igual ou superior a 3% (Harman, 1967), variância total explicada, comparação entre autovalores da matriz de correlações e autovalores gerados randomicamente (análise paralela), matriz residual de correlações e a existência de significado teórico ou de semelhança semântica entre variáveis agrupadas em um mesmo fator.

Considerando tais critérios, os fatores foram extraídos pelo método de fatoração dos eixos principais (*Principal Axis Factoring*), com rotação oblíqua (*promax*) nos blocos de questões que apresentaram mais de um fator, conforme Hair *et al.* (2005). Uma vez extraídos os fatores, foram realizadas análises descritivas e comparativas entre grupos de funcionários (teste *t* e análises de variância, conforme o caso), a fim de verificar a existência de diferenças significativas entre as percepções de grupos de respondentes, distribuídos em função do gênero, local de trabalho, cargo e nível de escolaridade. Assim buscou-se, com essas técnicas de estatística inferencial (Hair *et al.*, 2005; Tabachnick & Fidell, 1989), verificar a existência de relações entre variáveis. Como a amostra desta pesquisa era razoavelmente grande, os dados não possuíam desvios severos de normalidade e as escalas de avaliação (tipo Likert) utilizadas podem ser consideradas intervalares, optou-se pela utilização dos referidos testes paramétricos (teste *t* e análise de variância), visto que estes são estatisticamente mais potentes que testes não paramétricos, conforme Levin e Fox (2004), Pasquali (2006) e outros.

Os resultados são apresentados a seguir.

## Resultados

Cada um dos cinco blocos do questionário foi submetido à análise fatorial, visando identificar dimensões latentes e examinar a qualidade psicométrica das escalas. O primeiro bloco de questões destinou-se a avaliar a percepção dos funcionários egressos do BNC sobre aspectos relacionais dos seus primeiros contatos com o BB, no que diz respeito à cordialidade e à disponibilidade dos colegas e gestores em ajudar e trocar conhecimentos. Também inclui avaliações sobre os eventos realizados para incentivar sua integração ao BB. Somente um fator foi extraído deste grupo de questões, sendo denominado Recepção e Integração.

A solução unifatorial mostrou-se adequada, revelando 58,74% de variância explicada e elevado índice de confiabilidade ( $\alpha = 0,91$ ). Os nove itens, listados na Tabela 2, apresentaram cargas fatoriais entre 0,81 e 0,65. A média geral do fator foi de 3,14, com desvio padrão de 0,85. O item mais bem avaliado foi: **Fui tratado com receptividade e cordialidade pelos colegas do BB, favorecendo a minha integração à Empresa** (média = 3,52; d.p. = 1,13).

Tabela 2

**Fator Recepção e Integração**

Item	Média	D.P.
Fui tratado com receptividade e cordialidade pelos colegas do BB, após a incorporação, favorecendo a minha integração à Empresa.	3,52	1,13
Os colegas do BB com os quais tive contato durante estágio ou adição cruzada colaboraram com minha aprendizagem e integração à equipe.	3,50	1,13
A equipe das Gerências Regionais de Gestão de Pessoas (Gepes) foi acessível e prestativa para fornecer as informações por mim solicitadas.	3,44	1,12
Os gestores do BB estiveram disponíveis para esclarecer dúvidas e prestar orientações.	3,37	1,12
Os eventos de integração dos quais participei possibilitaram que eu conhecesse e trocasse experiência com profissionais do BB.	3,10	1,09
Os eventos de integração dos quais participei contribuíram para a minha integração ao BB (por exemplo: encontro Criando Laços, cafés da manhã, churrascos, shows, festas).	3,25	1,06
As agências madrinhas contribuíram para aproximar os funcionários da minha unidade com os funcionários do BB.	2,87	1,21
Os eventos de integração e as informações disseminadas pelo BB contribuíram para diminuir a minha ansiedade com a mudança.	2,71	1,09
Os eventos de integração ocorreram em número suficiente para favorecer a minha interação com os funcionários do BB.	2,50	1,04
<b>Média Geral do Fator</b>	<b>3,14</b>	<b>0,85</b>
Variância Explicada: 58,74%	<i>Alpha de Cronbach: 0,91</i>	

O segundo bloco de questões, relativo à capacitação, revelou dois fatores. Um deles, intitulado Ações de Capacitação Formal, possui itens com cargas fatoriais entre 0,86 e 0,59, que descrevem a percepção sobre ações instrucionais tradicionais, como cursos autoinstrucionais e presenciais, seminários, palestras, bem como cartilhas e mapas de capacitação. O fator apresentou 56,98% de variância explicada e ótima consistência interna ( $\alpha = 0,91$ ).

A média geral do fator foi de 3,35, com desvio padrão de 0,80. O item mais bem avaliado foi: **O curso autoinstrucional Bem-vindo ao BB promoveu a minha aprendizagem sobre o Banco, estrutura, valores, missão, história e sistemas de gestão de negócios** (média = 3,56; d.p. = 0,90), conforme mostra a Tabela 3.

Tabela 3

**Fator Ações de Capacitação Formal**

Item	Média	D.P.
O curso autoinstrucional Bem-Vindo ao BB promoveu a minha aprendizagem sobre o Banco, estrutura, valores, missão, história e sistemas de gestão de negócios.	3,56	0,90
O seminário Bem-vindo ao BB Gestores, do qual participei, contribuiu para a minha atuação como multiplicador da cultura e missão do BB.	3,40	0,99
Outros eventos presenciais dos quais participei (cursos, <i>workshops</i> , seminários e oficinas) complementaram minha capacitação para o exercício de novas funções.	3,39	1,07

Continua

**Tabela 3 (continuação)**

Item	Média	D.P.
As cartilhas (ex.: Capitalização, BB Seguro Auto, BB Atende etc.) propiciaram a aprendizagem de processos, produtos, serviços e sistemas do BB.	3,30	0,92
Outros cursos autoinstrucionais contribuíram para a aprendizagem necessária ao atendimento de clientes e à execução de processos internos.	3,29	0,95
O mapa de capacitação, com indicações de treinamentos por cargo, área temática e período, foi útil para orientar a realização de ações de aprendizagem.	3,22	1,00
Média Geral do Fator	3,35	0,80
Variância Explicada: 56,98%	<i>Alpha</i> de Cronbach: 0,91	

O outro fator foi chamado Ações de Aprendizagem em Serviço. Seus cinco itens versam sobre as estratégias para promover a aprendizagem no local de trabalho, durante a atuação temporária de funcionários do BB em agências do BNC, e vice-versa (adição cruzada), realização estágios e atuação de agências madrinhas. O fator revelou 13,52% de variância explicada e consistência interna ( $\alpha$ ) de 0,91. As cargas fatoriais variaram entre 0,97 e 0,66.

A média geral do fator foi 3,27, com desvio padrão de 0,93. O item mais bem avaliado foi: **Funcionários do BB em período de adição cruzada em minha agência disseminaram conhecimentos sobre o trabalho, auxiliando-nos no atendimento ao cliente e nas demais atividades** (média = 3,56; d.p. = 0,99), como descrito na Tabela 4.

Tabela 4

**Fator Ações de Aprendizagem em Serviço**

Item	Média	D.P.
Funcionários do BB em adição cruzada, em minha agência, disseminaram conhecimentos sobre o trabalho, auxiliando-nos no atendimento ao cliente e nas demais atividades.	3,56	0,99
Funcionários da minha agência que participaram de estágios ou adições cruzadas em unidades do BB contribuíram para a multiplicação dos conhecimentos adquiridos.	3,42	1,01
A experiência que adquiri em unidade do BB durante adição cruzada me propiciou vivenciar as rotinas diárias de trabalho relevantes para a minha futura atuação.	3,20	1,18
O estágio que realizei em unidade do BB contribuiu para conhecer processos, rotinas operacionais e sistemas do BB, complementando meus conhecimentos sobre produtos e serviços.	3,17	1,20
As agências madrinhas favoreceram a integração e a troca de informações entre os funcionários dos dois bancos, dando suporte à realização dos trabalhos.	3,01	1,10
Média Geral do Fator	3,27	0,93
Variância Explicada: 13,52%	<i>Alpha</i> de Cronbach: 0,91	

O terceiro bloco de questões tinha como foco o suporte recebido pelos funcionários egressos do BNC, a ajuda prestada por gestores e colegas, a possibilidade para aplicar conhecimentos adquiridos, as informações sobre gestão e o acesso à central de atendimento. Dado que a solução unifatorial mostrou-se a mais adequada, os itens foram agrupados em um fator denominado Suporte durante o Processo de Incorporação.

Explicando 51,99% da variância e revelando elevada consistência interna ( $\alpha = 0,89$ ), o fator foi composto por nove itens, com cargas fatoriais que variavam entre 0,75 e 0,49. Destes, os mais bem avaliados foram: **Os funcionários do BB ... tinham o conhecimento necessário para esclarecer as minhas dúvidas sobre o trabalho** (média = 3,53; d.p. = 1,02) e **Os funcionários e**

**gestores do BB ... foram receptivos aos meus pedidos de auxílio** (média = 3,53; d.p. = 1,03). A média geral de avaliação do fator foi de 2,91, com desvio padrão de 0,78. Todos os itens encontram-se descritos na Tabela 5.

Tabela 5

### Fator Suporte durante o Processo de Integração

Item	Média	D.P.
Os funcionários do BB com os quais tive contato tinham o conhecimento necessário para esclarecer as minhas dúvidas sobre o trabalho.	3,53	1,02
Os funcionários e gestores do BB com os quais tive contato foram receptivos aos meus pedidos de auxílio.	3,53	1,03
Ao retornar da adição, tive oportunidade de trabalhar em área que me possibilitou aplicar os conhecimentos aprendidos.	3,15	1,17
As informações sobre gestão de pessoas disponibilizadas por meio dos diferentes canais foram comunicadas no tempo devido.	2,96	0,98
Tive facilidade em acessar as centrais de atendimento do BB e do BNC para tirar dúvidas sobre gestão de pessoas.	2,89	1,03
Os funcionários do BB com os quais tive contato tinham tempo suficiente para me auxiliar e tirar as minhas dúvidas sobre o trabalho.	2,73	1,19
As ações de capacitação foram disponibilizadas com antecedência suficiente para permitir a realização pelos funcionários.	2,62	1,09
Tive tempo suficiente para realizar as ações de capacitação disponibilizadas pelo BB.	2,34	1,06
Na adição cruzada em unidade do BB, tive oportunidade de atuar em áreas diversificadas.	2,02	1,02
Média Geral do Fator	2,91	0,78
Variância Explicada: 51,99%	<i>Alpha</i> de Cronbach: 0,89	

As questões sobre as oportunidades profissionais vislumbradas pelos funcionários egressos do BNC dividiram-se em três fatores. Juntos alcançaram 66,98% da variância explicada. Receberam as seguintes denominações: Oportunidades de Desenvolvimento e Carreira; Oportunidades de Alocação, Remuneração e Benefícios; e Satisfação no Trabalho e Clima Organizacional.

O fator Oportunidades de Desenvolvimento e Carreira, disposto na Tabela 6, revelou 48,78% de variância explicada. Composto por quatro itens, com cargas fatoriais entre 0,89 e 0,51, inclui questões sobre investimento em desenvolvimento profissional, oportunidades de crescimento na carreira e clareza nos critérios de ascensão. Também apresentou boa consistência interna ( $\alpha = 0,87$ ). O item mais bem avaliado foi: **O BB investe no desenvolvimento profissional de seus funcionários em maior volume e diversidade que o BNC** (média = 3,60; d.p. = 1,14). A média de avaliação dos itens do fator foi de 3,38, com desvio padrão de 1,02.

Tabela 6

**Fator Oportunidades de Desenvolvimento e Carreira**

Item	Média	D.P.
O BB investe no desenvolvimento profissional de seus funcionários em maior volume e diversidade que o BNC.	3,60	1,14
Vislumbro mais oportunidades para o meu crescimento profissional no BB do que as percebidas no BNC.	3,51	1,21
O BB tem oferecido oportunidades profissionais aos funcionários interessados em crescer profissionalmente.	3,36	1,20
O BB adota e comunica critérios de ascensão profissional com maior clareza e transparência do que o BNC.	3,07	1,25
Média Geral do Fator	3,38	1,02
Variância Explicada: 48,78%	<i>Alpha de Cronbach: 0,87</i>	

O fator Oportunidades de Alocação, Remuneração e Benefícios contribuiu com 9,65% da variância explicada e revelou consistência interna (*alpha*) igual a 0,77. O item mais bem avaliado foi: **Tive facilidade para identificar a unidade do BB em que eu iria trabalhar** (média = 3,92; d.p. = 1,22). A média geral do fator foi de 3,56, com desvio padrão de 1,01, conforme Tabela 7.

Tabela 7

**Fator Oportunidades de Alocação, Remuneração e Benefícios**

Item	Média	D.P.
Tive facilidade para identificar a unidade do BB em que eu iria trabalhar.	3,92	1,22
O BB possibilitou que meu salário permanecesse em patamar equivalente, ou superior ao que eu possuía no BNC.	3,57	1,41
A priorização feita pelo BB para concorrência de funcionários vindos do BNC a cargos comissionados facilitou a minha alocação na Empresa.	3,39	1,34
Considero os benefícios que recebo no BB semelhantes ou superiores àqueles que eram oferecidos pelo BNC.	3,38	1,29
Média Geral do Fator	3,56	1,01
Variância Explicada: 9,65%	<i>Alpha de Cronbach: 0,77</i>	

O terceiro fator desse bloco de questões reuniu itens sobre satisfação com o trabalho, clima organizacional, adesão ao regulamento do BB e adaptação à cultura organizacional. Contribuindo com 8,55% da variância explicada, o fator evidenciou boa consistência interna ( $\alpha = 0,81$ ). Seus itens possuem cargas fatoriais que variam entre 0,87 e 0,42, sendo o mais bem avaliado: **Considero acertada a minha decisão de aderir ao regulamento de pessoal do BB** (média = 4,27; d.p. = 0,90). Como comentado anteriormente, 98,7% dos funcionários egressos do BNC aderiram voluntariamente ao regulamento de pessoal do BB. A média geral do fator é de 3,79, com desvio padrão de 0,84.

Tabela 8

**Fator Satisfação no Trabalho e Clima Organizacional**

Item	Média	D.P.
Considero acertada a minha decisão de aderir (ou não) ao regulamento de pessoal do BB.	4,27	0,90
O clima de trabalho na minha equipe no BB tem se mostrado agradável.	3,69	1,10
Estou satisfeito com o trabalho que realizo no BB.	3,69	1,08
Tenho encontrado facilidade para me adaptar à cultura organizacional do BB.	3,50	1,08
Média Geral do Fator	3,79	0,84
Variância Explicada: 8,55%	<i>Alpha de Cronbach: 0,81</i>	

O último bloco de questões do instrumento de pesquisa possuía 13 itens destinados a avaliar a comunicação durante a integração dos funcionários incorporados. A análise fatorial foi realizada separadamente dos demais blocos de itens em função da escala de respostas diferenciada, com dois focos distintos: Clareza da Comunicação e Utilidade da Informação, conforme Tabela 9.

O fator Clareza da Comunicação revelou variância explicada de 57,75% e excelente consistência interna ( $\alpha = 0,94$ ). Os itens revelaram cargas fatoriais entre 0,82 e 0,71. A média geral do fator foi de 3,19, sendo avaliados como mais claros os conteúdos referentes à jornada de trabalho (média = 3,78; d.p. = 0,95) e a benefícios (média = 3,41; d.p. = 1,04).

O fator Utilidade da Informação apresentou 67,73% de variância explicada e *alpha de Cronbach* de 0,96. As cargas fatoriais variaram de 0,88 a 0,73. A média geral do fator relevou-se igual a 3,53. As informações sobre a jornada de trabalho (média = 3,95; d.p. = 0,85) e sobre os benefícios (média = 3,68; d.p. = 1,03) foram consideradas de maior utilidade.

Tabela 9

**Fatores Clareza da Comunicação e Utilidade da Informação**

Item	Clareza da Comunicação		Utilidade da Comunicação	
	Média	D.P.	Média	D.P.
<b>Informações divulgadas sobre...</b>				
...jornada de trabalho e ponto eletrônico.	3,78	0,95	3,95	0,85
...benefícios.	3,41	1,04	3,68	1,03
...certificações legais e de conhecimentos.	3,38	1,04	3,65	1,03
...afastamentos (férias, abonos, licenças).	3,32	1,01	3,57	1,01
...cursos presenciais e autoinstrucionais (disponibilização, solicitação e cadastramento).	3,29	0,97	3,59	1,02
...outros sistemas e aplicativos de gestão de pessoas (ex.: pessoal, educa).	3,24	0,98	3,59	0,98
...avaliação de desempenho profissional dos funcionários.	3,21	1,00	3,52	1,02
...sistemas de remoção automática e concorrência a funções comissionadas (SACR e TAO).	3,17	1,09	3,51	1,08
...remuneração e folha de pagamento.	3,01	1,19	3,46	1,15

Continua

**Tabela 9 (continuação)**

Item	Clareza da Comunicação		Utilidade da Comunicação	
	Média	D.P.	Média	D.P.
...alocação de funcionários no BB (definição de local de trabalho).	2,97	1,03	3,32	1,03
...ascensão profissional (vagas e critérios de comissionamento).	2,95	1,07	3,39	1,08
...programas de bolsas de estudo (graduação, pós-graduação e idiomas).	2,87	1,11	3,38	1,18
...plano de Cargos e Salários - PCS.	2,84	1,04	3,30	1,12
Média Geral do Fator	3,19	0,78	3,53	0,85
Variância Explicada: 57,75% (clareza) e 67,73% (utilidade)	<i>Alpha</i> = 0,94		<i>Alpha</i> = 0,96	

Entre os nove fatores que sintetizam o processo de integração de pessoas, o fator Satisfação no Trabalho e Clima Organizacional obteve a melhor avaliação, com baixa variabilidade nas percepções dos participantes (média = 3,79; d.p. = 0,84). O Suporte durante o Processo de Incorporação obteve percepção menos favorável (média = 2,91; d.p. = 0,78).

Os resultados das análises comparativas entre os grupos de respondentes revelaram a existência de diferenças estatisticamente significantes nas percepções, em função de gênero, cargo e nível de escolaridade, indicando que tais características pessoais (variáveis demográficas) exercem influência sobre a percepção dos funcionários. Comparando-se a percepção de homens e mulheres, houve diferenças significantes em todos os fatores, exceto Aprendizagem em Serviço. Em geral, os homens avaliaram as ações mais positivamente do que as mulheres. A maior divergência entre eles recaiu sobre o fator Oportunidades de Desenvolvimento e Carreira, para o qual a média masculina foi 3,51 e, a feminina, 3,28, conforme mostra a Tabela 10.

Tabela 10

**Teste *t* de Diferenças entre Médias – por Gênero**

Fator	Masculino		Feminino		Diferença entre médias
	Média	D.P.	Média	D.P.	
Oportunidades de Desenvolvimento e Carreira	3,51	1,01	3,28	1,01	0,23**
Satisfação no Trabalho e Clima Organizacional	3,91	0,78	3,69	0,87	0,22**
Recepção e Integração	3,25	0,82	3,04	0,86	0,21**
Oportunidades de Alocação, Remuneração e Benefícios	3,67	1,00	3,48	1,01	0,19*
Utilidade da Comunicação	3,61	0,85	3,46	0,84	0,15*
Clareza da Comunicação	3,26	0,79	3,13	0,77	0,14*
Capacitação Formal	3,41	0,80	3,29	0,79	0,12*
Suporte durante o Processo de Incorporação	2,97	0,80	2,86	0,77	0,11*

**Nota.** \*Estatisticamente significante ao nível de  $p < 0,05$ ; \*\*Significante ao nível de  $p < 0,01$ .

Na comparação entre funcionários com cargos comissionados e não comissionados, verificou-se que os comissionados perceberam mais positivamente as oportunidades de alocação, remuneração, benefícios, desenvolvimento profissional e carreira, bem como a utilidade das informações que lhes foram prestadas durante a incorporação, conforme Tabela 11. Já aqueles que exerciam funções não comissionadas avaliaram mais positivamente as ações de recepção, de aprendizagem em serviço e de suporte prestado ao longo da integração.

Tabela 11

**Teste *t* de Diferenças entre Médias – por Função (Comissionados x Não Comissionados)**

Fator	Comissionado		Não Comissionado		Diferença entre médias
	Média	D.P.	Média	D.P.	
Oportunidades de Alocação, Remuneração e Benefícios	3,71	1,03	3,39	0,95	0,32**
Capacitação em Serviço	3,13	0,93	3,40	0,91	0,27**
Oportunidades de Desenvolvimento e Carreira	3,49	1,01	3,24	0,99	0,25**
Utilidade da Comunicação	3,61	0,82	3,42	0,86	0,19 **
Recepção e Integração	3,07	0,84	3,21	0,84	0,14*
Suporte durante o Processo de Incorporação	2,85	0,79	2,97	0,77	0,12*

**Nota.** \*Estatisticamente significativa ao nível de  $p < 0,05$ ; \*\*Significante ao nível de  $p < 0,01$ .

Em relação a diversas dimensões do processo de incorporação, houve divergências estatisticamente significantes entre a percepção de gestores e não gestores, destacando-se que os primeiros perceberam mais positivamente o processo. A maior diferença recaiu sobre o fator Oportunidades de Alocação, Remuneração e Benefícios, que apresentou médias 3,86 para gestores e 3,45 para não gestores, conforme visto na Tabela 12.

Tabela 12

**Teste *t* de Diferenças entre Médias – por Cargo (Gerencial x Não Gerencial)**

Fator	Gestor		Não Gestor		Diferença entre médias
	Média	D.P.	Média	D.P.	
Oportunidades de Alocação, Remuneração e Benefícios	3,86	0,93	3,45	1,02	0,42**
Utilidade da Comunicação	3,72	0,76	3,46	0,87	0,26**
Clareza da Comunicação	3,33	0,72	3,13	0,80	0,20**
Oportunidades de Desenvolvimento e Carreira	3,52	1,00	3,33	1,02	0,19*
Satisfação no Trabalho e Clima Organizacional	3,90	0,82	3,75	0,84	0,15*
Capacitação Formal	3,45	0,74	3,30	0,82	0,15*

**Nota.** \*Estatisticamente significativa ao nível de  $p < 0,05$ ; \*\*Significante ao nível de  $p < 0,01$ .

Utilizou-se a Análise de Variância – Anova, seguida de teste *Tukey-b*, para examinar a existência de diferenças nas percepções dos funcionários em razão de seu grau de escolaridade. Verificou-se que os funcionários pós-graduados revelaram percepção mais negativa que aqueles que possuíam apenas o ensino médio. Isso ocorreu em relação aos fatores Aprendizagem em Serviço e Clareza da Comunicação, conforme Tabela 13.

Tabela 13

**Análise de Variância - Anova: Diferenças entre Médias – por Grau de Escolaridade**

Fator	Nível Médio		Nível Superior		Pós-Graduação	
	Média	D.P.	Média	D.P.	Média	D.P.
Aprendizagem em Serviço	3,46*	0,85	3,27	0,94	3,11*	0,94
Clareza da Comunicação	3,36*	0,72	3,18	0,79	3,10*	0,80

**Nota.** \*Estatisticamente significante ao nível de  $p < 0,05$ .

**Discussão e Conclusões**

O processo de incorporação do BNC constituiu grande desafio para a gestão de pessoas no BB. Os mais de 14 mil funcionários egressos do BNC traziam consigo uma cultura particular, um conjunto de valores distintos e consolidados. Para que a aquisição atingisse seu objetivo, era preciso que a integração entre as pessoas e entre as culturas, terceira etapa dessa combinação organizacional (Tanure & Cançado, 2005), fosse concluída com êxito, em toda a sua complexidade.

As ações empreendidas pelo Banco do Brasil para incorporação do BNC parecem demonstrar consideração pelas pessoas e pela cultura da organização incorporada, atenção à comunicação e às mudanças de papéis e procedimentos, ênfase na capacitação e no desenvolvimento profissional, abrangência e celeridade nas ações de integração. Sugerem constituir tentativa da empresa de evitar falhas comuns em processos de aquisição e fusão, como: a negligência com a gestão de pessoas (Marks & Mirvis, 2010; Mitleton-Kelly, 2006), e o descuido com questões relacionadas à comunicação (Guerrero, 2008; Schweiger & Denisi, 1991) e à cultura organizacional (Bauer & Matzler, *in press*; Critchlow, 2003). Tais ações proporcionaram oportunidades para uma integração harmônica, gerando confiança e satisfação nas pessoas, para favorecer sua permanência no BB. Isso se fez particularmente relevante para mitigar a incidência de dissonância cultural entre funcionários incorporados, o que poderia comprometer seu desempenho (Pritchett, 1997).

Os resultados desta pesquisa revelaram que, de forma geral, os funcionários egressos do BNC têm percepções positivas sobre o processo de incorporação de pessoas. Entre os itens que compuseram o questionário, 81% apresentaram avaliações positivas, com médias superiores a 3 pontos.

Destaca-se o fator Satisfação no Trabalho e Clima Organizacional, o mais bem avaliado na pesquisa, cujos itens revelaram a satisfação dos funcionários com o trabalho que realizam e o clima de trabalho agradável em sua nova equipe no BB. Integrante desse fator, o item mais bem avaliado do questionário revela que 94,4% dos funcionários egressos do BNC consideram-se satisfeitos com sua decisão de ter aderido ou não ao regulamento de pessoal do BB, sendo que 98,7% dos funcionários optaram pela adesão. Outro item importante desse fator indicou que, de forma geral, os respondentes encontraram facilidade para se adaptar à cultura organizacional do BB, valendo ressaltar que a integração cultural é destacada por diversos autores (Marks & Mirvis, 2010; Mitleton-Kelly, 2006; e Schraeder & Self, 2003, por exemplo) como um dos aspectos mais relevantes ao êxito de fusões e aquisições.

Questões sobre Oportunidades no BB (alocação, remuneração, benefícios e desenvolvimento) também foram, em geral, positivamente percebidas. Esses aspectos também são particularmente importantes porque podem contribuir para o desenvolvimento de uma percepção de justiça dos funcionários incorporados, outro fator considerando relevante ao sucesso de combinações organizacionais (Edwards & Edwards, 2012; Monin *et al.*, 2013).

Os itens sobre Capacitação Formal e Aprendizagem no Trabalho evidenciaram a importância dos cursos oferecidos aos novos funcionários e das ações adotadas para promover a socialização de conhecimentos entre funcionários do BB e do BNC. A adoção de equipes de trabalho mistas (funcionários de ambas as empresas trabalhando em conjunto), uma das estratégias bem avaliadas pelos respondentes, além de promover a aprendizagem dos funcionários, favorece o processo de identificação com a organização, contribuindo para reduzir eventuais resistências à mudança (Daniel, 1999; Guerrero, 2008).

A utilidade da comunicação também foi bem avaliada, sendo importante ressaltar que em momentos de incerteza as pessoas geralmente buscam mais abertura e honestidade nas informações (Galpin & Herdon, 2007). A comunicação bem conduzida reduz a possibilidade de ocorrer disfunções nas equipes (Schweiger & Denisi, 1991).

Em termos de Recepção e Integração, os funcionários destacaram a receptividade e a cordialidade após a incorporação, o que favoreceu sua integração à empresa. Tais resultados refletem a importância de se promoverem ações de preparação para a mudança organizacional e permitem inferir que a integração de pessoas foi conduzida de forma adequada, contribuindo decisivamente para o êxito da incorporação. As aquisições costumam ser associadas a elevados níveis de estresse e a emoções negativas – muitas vezes prejudiciais ao funcionamento da equipe –, mas esses resultados indesejados podem ser minimizados por elementos contextuais como a receptividade, o apoio social e as condições adequadas de trabalho (Guerrero, 2008).

Contudo, cabe reconhecer as divergências nas percepções dos funcionários, evidenciadas pelos elevados desvios padrão em 90% das questões (superiores a 25% da média do item). Tal variação de percepções pode ter origem em eventual falta de uniformidade das ações em cada unidade ou, ainda, na diversidade de contextos de trabalho, de funções, de oportunidades e até mesmo de características ou expectativas individuais.

Entre as diversas percepções coletadas, os dados evidenciaram que o suporte oferecido aos funcionários incorporados durante o processo pode ser aprimorado, visto que 46% dos itens que obtiveram avaliações inferiores a 3 pontos dizem respeito a este tema. Alguns funcionários egressos do BNC salientaram a falta de tempo para realização de capacitações formais, para compartilhar conhecimentos e receber orientações dos colegas do BB.

Também perceberam que, em alguns momentos, as informações poderiam ter sido mais claras e tempestivas, especialmente em temas com grande relevância e complexidade, com grande influência na vida pessoal dos funcionários, como: alocação; critérios de ascensão profissional; programas de aprimoramento; e plano de cargos e salários da empresa.

A participação em atividades diversificadas durante a troca de funcionários entre as agências do BB e do BNC, intitulada adição cruzada, é um aspecto que merece atenção, pois obteve média de avaliação de 2,02 (d.p. = 1,02) entre os participantes. Pondera-se que o resultado talvez decorra da disparidade entre o planejamento e a realidade de implantação dessa atividade, que tinha como foco oportunizar o aprendizado por meio de práticas diversas. Portanto, recomenda-se a reflexão sobre a execução e o acompanhamento da ação, visando garantir a consecução dos objetivos propostos.

Algumas divergências nas percepções entre grupos de funcionários também se mostram dignas de nota. As mulheres avaliaram mais negativamente todos os fatores do processo de integração, especialmente as oportunidades de desenvolvimento e carreira. Isso pode ter acontecido porque, embora as oportunidades tenham se ampliado com a possibilidade de atuação em todo o país, as mulheres podem ter percebido menos chances reais de aproveitá-las, em função dos papéis sociais – cuidados com filhos e família em geral – que lhes são tradicionalmente atribuídos pela sociedade.

Os gestores e aqueles que não ocupam cargos gerenciais divergiram sobre as oportunidades de ganho financeiro e de desenvolvimento na carreira no BB. Possivelmente isso se deve ao fato de os gerentes vislumbrarem mais chances de atuar em qualquer uma das agências espalhadas por todo o

Brasil. Esse mesmo motivo pode justificar a diferença de percepção entre comissionados e não comissionados sobre o mesmo tema.

Os pós-graduados avaliaram a Capacitação em Serviço e a Clareza da Comunicação de forma significativamente mais negativa do que aqueles com nível médio. Pondera-se que tal resultado se deva ao nível de exigência e expectativa, possivelmente mais elevado entre profissionais pós-graduados, o que os tornaria mais críticos em relação às ações que lhes foram oferecidas.

É importante ponderar os resultados obtidos nesta pesquisa à luz da complexidade de um processo de incorporação. Conforme apontam Barros *et al.* (2003) e Pritchett (1997), situações de transição profissional geralmente provocam receios, dúvidas e ansiedade nas pessoas, com prováveis reflexos sobre a vida pessoal, social e familiar. Além disso, as experiências com fusões e aquisições são historicamente associadas à incerteza, estresse, perdas de emprego ou de remuneração para os trabalhadores (Barros, Souza, & Steuer, 2003; Guerrero, 2008), o que provavelmente aumentou a ansiedade dos funcionários do BNC. Tal contexto pode ter exercido impacto negativo sobre as percepções dos funcionários. A diversidade de pessoas, objetivos particulares, ambientes de trabalho e culturas organizacionais torna este contexto de mudança um grande desafio para a área de gestão de pessoas.

Vale salientar que as ações de integração adotadas pelo BB no processo de incorporação do BNC com foco nas pessoas conferiram-lhe o Prêmio TOP RH 2010. Isso, associado aos resultados desta pesquisa, confirma a importância da gestão de pessoas (alocação, integração, capacitação, comunicação interna e suporte, entre outros macroprocessos) como fator crítico de sucesso em fusões e aquisições. As ações de incorporação do Banco Nossa Caixa, por seu porte e relevância, mostraram-se estratégicas para o projeto de expansão do BB, podendo ser consideradas como ponto de referência para ações futuras. Os resultados aqui revelados podem orientar a definição de estratégias e parâmetros em outras posteriores combinações organizacionais.

Por fim, o instrumento de avaliação das ações de integração desenvolvido neste estudo pode ser considerado válido, em função dos bons indicadores psicométricos obtidos. Pode ser útil para pesquisadores e outras empresas avaliarem ações de integração ou para uso como *check-list* de ações a serem implementadas em processos semelhantes de fusão e aquisição.

Espera-se que os resultados e discussões aqui apresentados tenham contribuído para o debate teórico e prático em torno do tema, assim como para o aprimoramento de estratégias e práticas de gestão de pessoas em processos de combinação organizacional.

## Referências

- Banco do Brasil. (2011). *Relatório anual 2010*. Brasília: Banco do Brasil - Unidade de Relações com Investidores.
- Banco do Brasil. (2012). *Relatório anual 2011*. Brasília: Banco do Brasil - Unidade de Relações com Investidores.
- Barros, B. T., Souza, H. H. R. F. de, & Steuer, R. (2003). Gestão nos processos de fusões e aquisições. In B. T. Barros (Org.), *Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos* (pp. 17-49). São Paulo: Atlas.
- Bartels, J., Douwes, R., Jong, M., & Pruyn, A. (2006). Organizational identification during a merger: determinants of employees' expected identification with the new organization. *British Journal of Management*, 17(S1), 49-67. doi: 10.1111/j.1467-8551.2006.00478.x

- Bartholomew, D. J. (1984). The foundations of factor analysis. *Biometrika*, 71(2), 221-232. doi: 10.1093/biomet/71.2.221
- Bauer, F., & Matzler, K. (in press). Antecedents of M&A success: the role of strategic complementarity, cultural fit, and degree and speed of integration. *Strategic Management Journal*. doi: 10.1002/smj.2091
- Cooper, J. C. B. (1983). Factor analysis: an overview. *The American Statistician*, 37(2), 141-147. doi: 10.1080/00031305.1983.10482727
- Critchlow, J. (2003). Post merger integration: seize the day. *Acquisitions Monthly: Thomson Reuters*, 9, 02-23.
- Daniel, T. A. (1999). Between trapezes: the human side of making mergers and acquisitions work. *Compensation and Benefits Management*, 15(1), 19-37.
- Edwards, M. R., & Edwards, T. (2012). Procedural justice and identification with the acquirer: the moderating effects of job continuity, organisational identity strength and organisational similarity. *Human Resource Management Journal*, 22(2), 109-128. doi: 10.1111/j.1748-8583.2011.00176.x
- Galpin, T., & Herndon, M. (2007). *The complete guide to mergers and acquisitions: process tools to support integration at every level*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Guerrero, S. (2008). Changes in employees' attitudes at work following an acquisition: a comparative study by acquisition type. *Human Resource Management Journal*, 18(3), 216-236. doi: 10.1111/j.1748-8583.2008.00068.x
- Hair, J. F., Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Harman, H. H. (1967). *Modern factor analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Harrison, J. S. (2001). Mergers and acquisitions: a value creating or value destroying strategy? In M. A. Hitt, R. E. Freeman, & J. S. Harrison (Orgs.), *Handbook of strategic management* (pp. 384-408). Oxford: Blackwell Publishers.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2008). *Administração estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Cengage Learning.
- Horwitz, F. M., Anderssen, K., Bezuidenhout, A., Cohen, S., Kirsten, F., Mosoeunyane, K., Smith, N., Thole, K., & Van Heerden, A. (2002). Due diligence neglected: managing human resources and organizational culture in mergers and acquisitions. *South African Journal of Business Management*, 33(1), 1-10.
- Kongpichayanond, P. (2009). Knowledge management for sustained competitive advantage in mergers and acquisitions. *Advances in Developing Human Resources*, 3(11), 375-387. doi: 10.1177/1523422309339725
- Larsson, R., & Lubatkin, M. (2001). Achieving acculturation in mergers and acquisitions: an international case survey. *Human Relations*, 12(54), 1573-1607. doi: 10.1177/00187267015412002
- Levin, J., & Fox, J. A. (2004). *Estatística para ciências humanas*. São Paulo: Prentice Hall.
- Manly, B. F. (2004). *Multivariate statistical methods*. London: Chapman & Hall.

- Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (2010). *Joining forces: making one plus one equal three in mergers, acquisitions and alliances*. San Francisco: Jossey Bass.
- Mitleton-Kelly, E. (2006). Coevolutionary integration: the co-creation of a new organizational form following a merger and acquisition. *Emergence: Complexity & Organization*, 2(8), 36-47.
- Monin, P., Noorderhaven, N., Vaara, E., & Kroon, D. (2013). Giving sense to and making sense of justice in post-merger integration. *Academy of Management Journal*, 56 (1), 256-284. doi: 10.5465/amj.2010.0727
- Neiva, E. R., Abbad, G. S., & Tróccoli, B. T. (2007). *Roteiro para análise fatorial de dados*. (Manuscrito não publicado). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Pasquali, L. (2005). *Análise fatorial para pesquisadores*. Brasília: Universidade de Brasília - LapPAM.
- Pasquali, L. (2006). *Delineamento de pesquisa em ciência: fundamentos estatísticos da pesquisa científica*. Brasília: Universidade de Brasília - LapPAM.
- Pilati, R., & Borges-Andrade, J. E. (2005). Construção de medidas e delineamentos em avaliação de TD&E. In J. E. Borges-Andrade, G. Abbad, & L. Mourão (Orgs.), *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 359-384). Porto Alegre: Artmed/Bookman.
- PricewaterhouseCoopers. (2010). *Fusões e aquisições no Brasil*. Recuperado de <http://www.pwc.com/br/pt/estudos-pesquisas/assets/relatorio-ma-dez2010.pdf>
- Pritchett, P. (1997). *After the merger: the authoritative guide to integration success*. New York: McGraw-Hill.
- Rau, B. L. (2012). The diffusion of HR practices in unions. *Human Resource Management Review*, 22(1), 27-42. doi: 10.1016/j.hrmr.2011.06.001
- Rhinow, G. (2006). *O desafio de gestão da mudança em combinações empresariais: a indústria de ciências da vida* (Tese de doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Schraeder, M., & Self, D. R. (2003). Enhancing the success of mergers and acquisitions: an organizational culture perspective. *Management Decision*, 41(5), 511-522. doi: 10.1108/00251740310479359
- Schweiger, D. M., & Denisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34(1), 110-135. doi: 10.2307/256304
- Smidts, A., Pruyn, A. T. H., & Van Riel, C. B. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1051-1062. doi: 10.2307/3069448
- Tabachnick, B., & Fidell, L. (1989). *Using multivariate statistics*. New York: Harper Collins.
- Tanure, B., & Cançado, V. L. (2005). Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira. *Revista de Administração de Empresas*, 2(45), 10-22. doi: 10.1590/75902005000200002
- Thomson Reuters. (2010). *Mergers & acquisitions review: financial advisors*. Recuperado de [http://dmi.thomsonreuters.com/Content/Files/Global\\_MA\\_%20Financial\\_Review.pdf](http://dmi.thomsonreuters.com/Content/Files/Global_MA_%20Financial_Review.pdf)