

Universidade Presbiteriana Mackenzie
Psicologia Organizacional e do Trabalho

ANDERSON LUIZ DE SOUZA

**O Sofrimento do profissional inserido no processo das
fusões empresariais.**

São Paulo
2011

Universidade Presbiteriana Mackenzie

ANDERSON LUIZ DE SOUZA

O Sofrimento do profissional inserido no processo das fusões empresariais.

Projeto de Pesquisa em Monografia
apresentada como exigência para
obtenção do título de especialista em
**Psicologia Organizacional e do
Trabalho.**

Orientador(a): Professor Ms. Robson Rusche

São Paulo

2011

**O Sofrimento do profissional inserido no processo das fusões
empresariais.**

Anderson Luiz de Souza

BANCA EXAMINADORA

.....
Prof. Ms. Robson Rusche

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Ms. Robson Rusche pela paciência e experiência compartilhada na realização deste projeto.

Aos profissionais entrevistados pela disposição e cordialidade em contribuir a esta pesquisa. Agradeço especialmente ao Rogério de Paula, Claudio Bernardo, Paulo Lima e Fábio Dias.

À família, minha esposa Vanusa e aos meus pais Rubens e Rosária, a compreensão, apoio e incentivo.

RESUMO

Esta pesquisa pretende identificar, sob a ótica da organização do trabalho, quais aspectos causam sofrimento ao trabalhador no decorrer do processo de fusão e aquisição de empresas. A pesquisa foi conduzida com base no estudo de caso de um grande banco brasileiro, do qual chamaremos de Banco Estrela S.A. no período que compreende a fusão com outro banco de tamanho e sucesso similar, intitulado Banco Cometa. Esta união iniciada em 2008 consolidou o maior Banco Privado do Brasil, do qual chamaremos de Banco Lunar.

Queremos contribuir para o autoconhecimento do trabalhador, do qual dominado por forças e interesses, aquém de sua percepção e vontade, enfrenta sofrimentos, castradores das iniciativas e interesses pela profissão e trabalho.

O referencial utilizado partiu de estudos pautados na teorização do sofrimento e da psicoenergia gasta pelo trabalhador, como resultado do entendimento da organização de seu trabalho.

A pesquisa consistiu com a participação de 7 trabalhadores, que contribuíram com a resposta do questionário de múltipla escolha com 48 perguntas. A aplicação dos questionários antecedeu e sucedeu o processo fusão entre os bancos.

O questionário consolidou alguns quesitos de mensuração do sofrimento no trabalho:

1.níveis de satisfação geral; 2. auto percepção: exigência organizacional; 3. confiança no trabalho ou falta dela; 4. tipos de cultura: crença e valores; 5. práticas e éticas; 6. deficiências na organização do trabalho e burocracia; 7.identificação (sendo de coletivismo ou individualismo); 8. eficácia de regras e as normas prescritas.

Obtivemos 672 respostas (48 - Questões x 14 - Questionários), que ao serem tabuladas subsidiaram a formação de gráficos comparativos. Os questionários serão apresentados nos anexos da pesquisa.

Com os resultados foi possível formar concepções sobre o comportamento dos trabalhadores, devido a similaridade nas aspirações e nos receios ao novo contexto (fusão das empresas).

Apresentaremos no segmento deste trabalho os sucessos e dificuldades na realização deste estudo e humildemente, esperamos que as tentativas de mensurar o sofrimento no trabalho, frente ao ambiente das fusões e aquisições empresariais, sejam úteis aqueles, que busquem comparar sentimentos clandestinos e entender atitudes por vezes inexplicáveis, pois não podemos reduzir estes sintomas a

deficiências fisiológicas e a diagnósticos médicos superficiais, negando psicopatologias no trabalho.

Palavras-chave: 1. Sofrimento; 2. Fusão e aquisição de empresas; 3. Planejamento e organização do trabalho, 4. Crenças e Valores; 5. Desenvolvimento de pessoas.

SUMMARY

This research aims to identify, from the perspective of the organization of work, aspects which cause suffering to the worker in the process of mergers and acquisitions. The survey was conducted based on case study of a large Brazilian bank, which will call the Star Bank SA in the period that includes the merger with another bank of similar size and success, Bank called Comet. This union started in 2008 consolidated the largest private bank in Brazil, which will call the Lunar Bank.

We want to contribute to the self of the worker, which dominated by forces and interests, short of his perception and will face suffering, castrating initiatives and interests of the profession and work.

The benchmark used came from studies guided by the theory of suffering and psicoenergia spent by the worker as a result of understanding the organization of their work.

The survey consisted of 7 with the participation of workers, which contributed to the response of multiple-choice questionnaire with 48 questions. The questionnaires before and after them the process of merging banks.

The questionnaire has consolidated some questions of measurement of pain at work:

1.níveis overall satisfaction 2. self perception: organizational requirements; 3. confidence in the work or lack of it; 4. types of culture: beliefs and values; 5. and ethical practices; 6. deficiencies in the organization of work and bureaucracy; 7.identificação (being of collectivism or individualism), 8. effectiveness of rules and standards prescribed.

We obtained 672 responses (48 - x 14 Issues - Questionnaires), which when tabulated supported the formation of comparative graphs. The questionnaires will be presented in the Annexes of the research.

The results could form conceptions about the behavior of workers, due to similarity in aspirations and fears in the new context (combined company).

We will present this work in the sector's successes and difficulties in performing this study and humbly hope that attempts to measure the suffering at work, compared to the environment of mergers and acquisitions, those are useful, that seek to compare

and understand feelings clandestine attitudes sometimes unexplained, because we can reduce these symptoms and physiological deficiencies medical diagnostics surface, denying psychopathology at work.

Keywords: 1. Suffering 2. Merger and acquisition of companies 3. Planning and organization of work, 4. Beliefs and Values 5. Development of people.

Sumário

SUMMARY	6
INTRODUÇÃO	9
Objetivo da pesquisa:	10
Justificativa e Contribuição da pesquisa:	11
A organização:	12
Fusão e Aquisição de Empresas:	12
1. REVISÃO TEÓRICA.....	12
1 Relação do homem e trabalho:	12
2 Cultura organizacional x Bem estar:.....	13
3 Carreira no contexto organizacional	15
2. METODOLOGIA - Estrutura da pesquisa	15
2.1 Métodos de pesquisa	16
A pesquisa:.....	18
Apresentação dos pesquisados	19
Apresentação dos dados compilados:.....	22
1.Pré fusão:	23
2. Pós fusão:	23
Conclusão de pesquisa:	26
Bibliografia.....	28
Anexos: Questionários de pesquisa	30
Questionários Pré Fusão:.....	30
Questionário Pós fusão	32
Legendas.....	34

INTRODUÇÃO

Os discursos organizacionais nomeiam as pessoas como capital intangível ou “insumo” de valor imensurável para o sucesso. Contudo, lendo as entrelinhas do contrato informal e prático contido na “psique” [1] corporativa, se permite o uso do termo, percebemos o trabalhador como um simples recurso, quase inanimado, que deve produzir ou ser trocado como moeda na contenção de gastos e solução dos problemas organizacionais.

Considerando isto, atrelado as expectativas dos funcionários e as inúmeras variáveis relacionadas ao ambiente competitivo, seguimos o estudo, atentos a constituição da cultura organizacional (regras prescritas e aquelas em formação), e o impacto destas, por sua vez, no cenário e na personalidade das organizações estudadas.

Observamos na pesquisa, que o sofrimento é externado pelos entrevistados pela dúvida e insegurança na execução de suas tarefas.

Para alta administração do banco Lunar as tarefas são plenamente “suportadas” pelas regras prescritas da instituição, no entanto, não admitem que o maior balizador de conduta e avaliação dos trabalhadores, não são as tarefas, mas em muitos casos seus comportamentos e atitudes, quando inadequados ao julgamento dos próprios gestores e administradores do banco.

Desta forma, os discursos oriundos do corpo diretivo, apresentavam variações contrárias em sua prática, pois classificavam e puniam a maioria dos trabalhadores da base, utilizando critérios difusos e no mínimo pouco definidos.

Enquanto isso, na trincheira dos departamentos, os trabalhadores sofrem. Em seus relatos informam a perseguição manifestada pela cobrança excessiva e o menosprezo aos seus esforços. Suas iniciativas para equalizar a organização de seus trabalhos as regras prescritas e impostas pelo banco Lunar não surtem o efeito.

Percebemos então, que a criatividade e adaptabilidade dos trabalhadores, cerceada combatida e por vezes retalhada pelo banco, denotava “*combate a prática do quebra-galhos*”[2].

A preocupação excessiva dos trabalhadores com o que se espera deles, o medo e submissão diante ao desemprego, anulavam qualquer fonte de criatividade ou iniciativa, prejudicando a si próprios, mas também limitando qualquer possibilidade de inovação para o crescimento da organização.

Marcados por esse jogo político, os trabalhadores reorientam seus comportamentos, atitudes, e por vezes, a própria moral e o senso de ética em prol dos desejos e vontades da organização.

Estar “domesticado” por tempo indeterminado, individualiza o trabalhador e o aliena, quando as mudanças ocorrem, seja pela situação ou neste caso pela fusão dos bancos, entendemos, ou ao menos nos solidarizamos com aqueles que sofrem, pois todo o esforço gasto para a construção de suas crenças, identidade organizacional, noção do espaço no grupo, ou pelo menos técnicas de sobrevivência no emprego, serão postas a prova.

Tendo em vista tudo isto, o propósito desse trabalho é afrontar o sofrimento e a sua influência ao modo e significado do trabalho, causada pelas interferências de estratégias adotadas no processo de fusão dos bancos em estudo, iniciado em 2008.

Os resultados e conclusões obtidos pelo questionamento direcionado aos funcionários apresentaram um ambiente de relações humanas deterioradas, instáveis e controversas. Surge neste contexto, a motivação do pesquisador em concretizar o sofrer, pois o tema requer severa atenção para as organizações do futuro.

A identificação de semelhanças comportamentais, obtidas com as respostas dos entrevistados permitirá auxiliar o processo cognitivo dos trabalhadores e do próprio pesquisador e nortear o caminho desta pesquisa, ao passo que ao final deste estudo, o subjetivo (sofrimento) do homem, seja melhor qualificado.

A tecnologia, globalização, concorrência, rentabilidade etc, são dentre outros aspectos, preocupações vivas a nova realidade das organizações. O ambiente volátil e incerto, exige a renovação contínua e obediência integral as empresas.[3]

A atenção requerida para gerir os assuntos tangíveis negligência o cuidado necessário ao seu capital humano.

Desmazelada, a auto-exigência do trabalhador aumenta e chancela um “contrato psicológico” baseado em utopias e alienações.

“Os contratos psicológicos, são aqueles feitos mentalmente pelos próprios empregados, a partir de suas crenças com relação às obrigações, que possuem para com a empresa e principalmente, desta para com seus empregados. E esse comprometimento mental no qual o empregado acredita, segundo Rousseau (1989) e Schein (1965) [4], constitui a base das relações empregatícias.”

Objetivo da pesquisa:

Conforme mencionamos, a pesquisa tem por objetivo, analisar o comportamento de trabalhadores e os indícios para seu sofrimento no ambiente organizacional, pós a

fusão dos bancos Cometa e Estrela. Queremos vestir o sofrimento, com uma roupagem passível de identificação há aqueles que, por ventura, busquem mais um ponto de vista para o bem estar do homem no trabalho.

Justificativa e Contribuição da pesquisa:

Nas entrevistas verificamos que o desejo e a motivação pelo trabalho degradam, à medida que se desce a base da pirâmide hierárquica. Registramos estas percepções, fundamentadas nas imposições oriundas do processo de fusão, das quais se traduzem em novas formas de trabalho.

Abrandadas no alto escalão estas “imposições” permitem ao executivo escolhas e adaptabilidades menos nocivas. A “demissão” vista como a mais drástica das atitudes, rende a estes profissionais, por exemplo, experiência em currículo, plenamente valorizados pelo mercado e perante aos headhunters [5].

Relegadas a profissionais da base, tais escolhas não são aceitas, possíveis ou disponíveis, seja pela incompatibilidade de sua situação econômica e social ou simplesmente a submissão psicológica, frente ao desconhecido.

De qualquer forma, seja por estes ou outros aspectos, o fato é que a imposição de formas de trabalhos, com vistas ao favorecimento exclusivo do negócio, degrada conforme percepção de nossa pesquisa, o bem estar dos trabalhadores.

Neste ambiente propício a deterioração do organismo dos trabalhadores - “os detentores de sua história” desenvolvem vias próprias de adaptação ao contexto, que os forçam a criar sua própria estrutura de personalidade.

Considerar a adaptabilidade dos trabalhadores, diante de uma gestão determinista, pautada em uma postura defensiva pelo longo processo da fusão, é compreender que as pessoas no contexto organizacional, possuem dentre outros aspectos, as especificidades (personalidade) como consequência inevitável das relações de produção do bem ou serviço. [6]

Não oferecer uma saída apropriada a esta energia pulsional oriunda de cada indivíduo, acarreta no aumento da carga psíquica, repressão do desejo e diminuição do prazer destes trabalhadores.

Nesta situação, o número de pessoas a sofrer no trabalho aumenta. Desta possibilidade, segue a justificativa e o esforço para a realização desta pesquisa.

A organização:

O estudo de caso do Banco Lunar é interessante, por se tratar de uma grande empresa brasileira, que teve seus 60 anos, marcados por fusões e aquisições de outros bancos e que, portanto, combina culturas e valores de diferentes empresas.

Fusão e Aquisição de Empresas:

No Brasil o crescimento do número de fusões e aquisições acompanhou o processo de liberalização econômica, que associado a desregulamentação do mercado e tendência internacional de globalização, permitiu a empresas adquirir empresas; os programas de privatização como o do próprio setor bancário permitiram, que empresas brasileiras e estrangeiras adquirissem grandes operações, além da competição internacional, que obrigou as organizações a se consolidarem.

As fusões e aquisições são justificadas ainda, pela busca de crescimento, mudanças econômicas ou tecnológicas, ganho com sinergia, corte de custos e economias de escala e escopo.

Ainda segundo os autores, a reação ou antecipação a um movimento dos concorrentes está entre uma das razões mais citadas em pesquisas, que investigam as causas do crescimento das fusões.[7]

1. REVISÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta a relação homem e trabalho no contexto adverso do processo de fusão entre os bancos. A carga psíquica causadas pelo impacto de novas culturas promove mudanças na organização do trabalho e lança conforme já comentamos, novos modelos de conduta aos trabalhadores.

A inadaptabilidade a estes modelos, por outro lado, reduz a cognição do trabalhador e o induz ao sofrimento.

1 Relação do homem e trabalho:

Três aspectos regulam a relação do homem em seu trabalho e devem ser levados em consideração nesta pesquisa: [8]

- O organismo humano não é uma máquina, somos seres vivos influenciados por excitações endógenas e exógenas;
- O homem possui uma existência, substanciada e em formação, por aspirações desejos, motivações e necessidades psicológicas, que integra a sua história e que lhe confere características únicas e pessoais;

- O trabalhador, em razão de sua história, dispõe de vias de descarga preferenciais, que não são as mesmas para todos e que denomina a estrutura de personalidade.

2 Cultura organizacional x Bem estar:

O ambiente empresarial possibilita a formação de crenças e valores, que cristalizados no tempo, formulam a identidade da organização.

Este conjunto de “procedimentos” aprendidos e intuídos como corretos, darão origem a cultura organizacional. [9]

Tais procedimentos relativamente longos incluem a adaptação externa e integração, regem a visão do mundo, de valores, e de negócios das organizações. São apresentados como desejáveis e, portanto, merecem ser acatados, internalizados e incorporados pelos demais membros da organização.

De acordo com Schein (1992) e Peterson e Wilson (2002) uma das principais funções da cultura é fornecer aos indivíduos uma estrutura de referência para a interpretação da realidade, transmitindo-lhes pressupostos e valores que deverão orientar sua conduta no interior da organização. Tais valores expressam-se em normas e práticas que traduzem as expectativas da organização a respeito das tarefas e papéis a serem desempenhados. Desde modo, o comportamento aceito reflete em última análise, os pressupostos e valores prevalentes na organização.

Quando tais pressupostos e valores têm como foco central o elemento humano, eles poderão se reverter em normas e práticas voltadas para a adequação do indivíduo à tarefa e a organização de seu trabalho.

Em contrapartida, quando os pressupostos e valores dominantes, bem como as normas prescritas e práticas daí decorrentes, deixam de lado a preocupação com o elemento humano, elas apresentarão a capacidade de gerar o conflito, a sobrecarga, a ambigüidade de papéis e os conseqüentes problemas de saúde daí decorrentes, como por exemplo, maiores índices de ansiedade, depressão e sofrimento. [10]

Desta forma, é factível pensar, que a cultura influencia diretamente os papéis que o indivíduo desempenha na organização. Esta influência, por sua vez, podem ou não atenuar o sofrimento no trabalho.

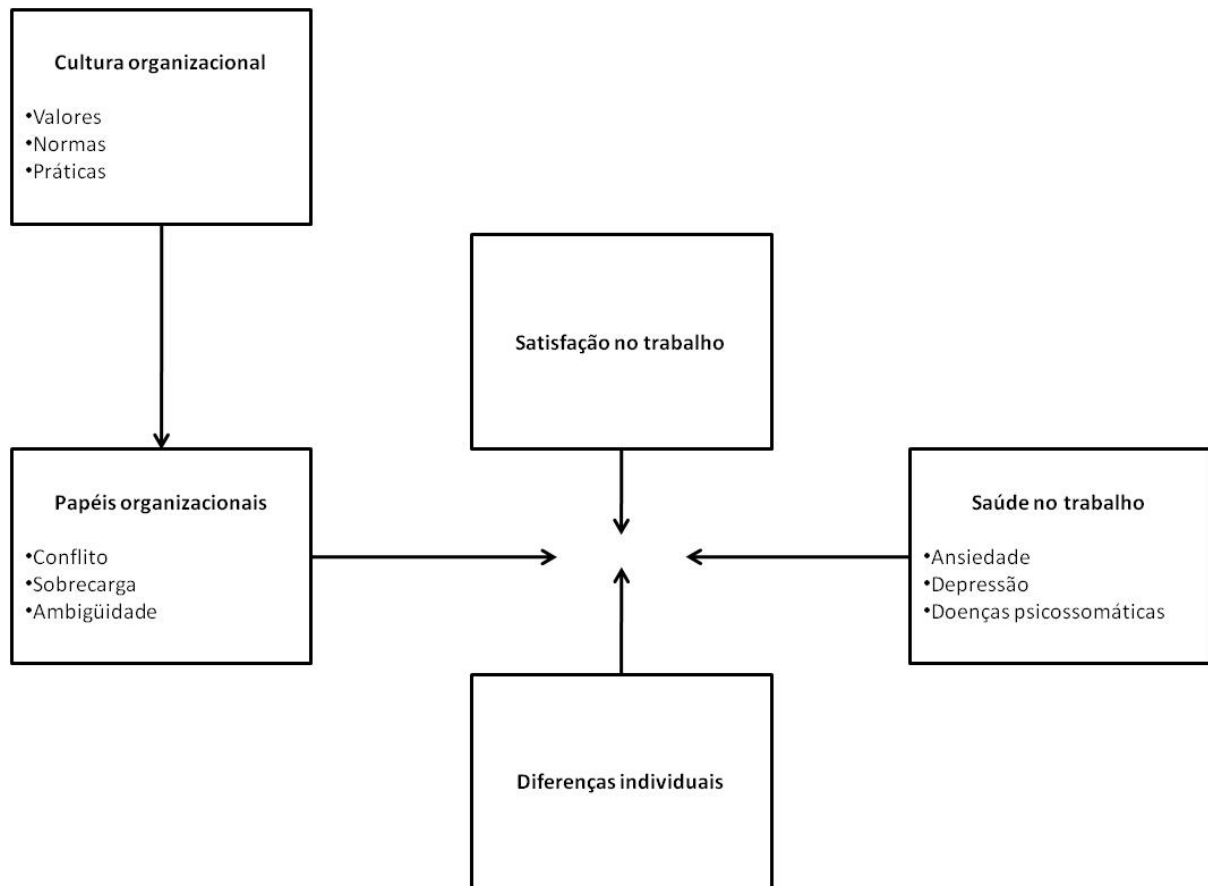


Figura: Modelo integrado de cultura, satisfação e bem estar [11]

Considerando as influências da cultura no ambiente da fusão empresarial, iremos analisá-la por camadas. Tentaremos ler a realidade cultural do banco, utilizando as lentes defendidas pela abordagem de Edgard Schein [12]

1) artefatos e criações: são as manifestações visíveis da cultura, que incluem sua linguagem, arte, arquitetura, tecnologia... [13]. Como elemento da cultura organizacional, artefato são documentos e memorandos organizacionais, arranjos dos espaços físicos, recursos (computadores, secretárias), arquitetura, objetos decorativos, linguagem organizacional, jargões, metáforas, histórias, mitos, celebrações, os chamados "heróis", sagas, lendas, padrões de vestimenta, etc. [14]

2) valores e ideologias: são as regras, princípios, normas, valores e ética que orientam tanto os fins de uma dada sociedade (grupo) como os meios através dos quais são alcançados...[15]. Embora o uso das palavras crença e valor sejam intercambiáveis, existe diferença entre elas. Crença é aquilo que as pessoas acreditam ser verdadeiro ou não em suas mentes. Valor representa aquilo que é importante para as pessoas [16].

3) pressupostos básicos e premissas: são os valores subjacentes e tipicamente inconscientes sobre a natureza da verdade e da realidade, a natureza da natureza humana, a natureza das relações do homem no trabalho, a natureza do tempo e a natureza do espaço" [17].

A junção ou interação das camadas, irão se positivos a empresa ao longo do tempo, resultar comportamentos aceitos e endossados.

Cristalizados estas posturas solidificam-se no inconsciente organizacional formando a cultura do banco Lunar[18]. Reconhecendo este processo, admitimos os papéis, que o individuo desempenha na organização, e a relação direta com a saúde e o seu sofrimento.

3 *Carreira no contexto organizacional*

A “corrida” para o alcance do sucesso na organização, conhecida pelo termo carreira [19], é uma das causas tangíveis de se identificar o sofrimento no trabalho. As pressões do mundo globalizado, aliado aos interesses e estratégias econômicas das empresas, impõem aos trabalhadores, classificações e exigências maiores a cada dia.

Pela bandeira da capacitação e qualidade “eterna”, abrangendo todas as atividades, inclusive aquelas consideradas simples e executórias, não é difícil encontrar nas organizações, critérios de seleção e promoção dos trabalhadores atrelados a títulos e capacitações, cujas atribuições e deveres do cargo oferecido não as requisitam.

Com isso, é possível perceber, que o sofrimento dos trabalhadores esta atrelado as poucas ofertas de crescimento profissional.

No Banco Lunar, os relatos do nível operacional apontam, frustrações pela dificuldade na ascensão ou valorização da carreira. Segundo os entrevistados, as carreiras, permanecem inanimadas entre a busca de lucratividade da organização e as constantes mudanças estruturais na gestão do negócio.

Do outro lado da moeda, as alegações do corpo diretivo exaltam a necessidade dos conhecimentos e habilidades (curso de línguas, especializações MBA e Certificações), para a progressão profissional, porém diminuem ou inobservam os conhecimentos ou qualidades já adquiridos por seus trabalhadores.

Pontuamos aqui, a carreira como uma variável relevante, no bem estar dos trabalhadores.

2. METODOLOGIA - Estrutura da pesquisa

A seguir será descrita a metodologia adotada nessa pesquisa, mais especificamente o estudo de um único caso de maneira longitudinal.

Como instrumento para a coleta de dados dessa pesquisa foi utilizada, entrevista e análise de documentos.

2.1 Métodos de pesquisa

Segundo Collins e Hussey (2005), existem quatro principais tipos de pesquisa, que podem ser classificados de acordo com o quadro abaixo:

Base de Classificação	Classificação	Tipo de Pesquisa
Objetivo de pesquisa	Motivos de realização a pesquisa	Exploratória, descritiva, analítica ou preditiva
Processo de pesquisa	Maneira de coleta e análise de dados	Quantitativa ou qualitativa
Lógica de pesquisa	Direção geral para o específico ou vice e versa	Dedutiva ou indutiva
Resultado de pesquisa	Resolver um problema ou contribuir para o conhecimento geral	Aplicada ou básica

Quadro: Principais tipos de pesquisa Fonte: Adaptado de Collins e Hussey

No que tange ao objetivo de pesquisa, os autores abordam os quatro tipos, que visam responder a cada objetivo. Esses tipos são detalhados abaixo em ordem crescente de sofisticação:

a) Pesquisa exploratória tem como objetivo procurar padrões, idéias ou hipóteses, em vez de testar ou confirmar uma hipótese. A pesquisa exploratória tem como foco obter insights e familiaridade com a área do assunto para uma posterior investigação mais rigorosa. As técnicas utilizadas nesse tipo de pesquisa incluem o estudo de caso, observação e análise histórica. Como esses métodos são muito amplos, fornecer respostas conclusivas para os problemas ou questões é algo raro e não é o objetivo fundamental de uma pesquisa exploratória, mas indicar, qual futura pesquisa deve ser realizada para responder a essas questões;

b) Pesquisa descritiva vai além da pesquisa exploratória ao examinar um problema, uma vez que avalia e descreve as características das questões pertinentes. A pesquisa tem como objetivo, descrever o comportamento dos fenômenos e os dados compilados. Costumam ser quantitativos e as técnicas estatísticas são geralmente utilizadas;

c) Pesquisa analítica ou explanatória é uma continuação da pesquisa descritiva e tem por objetivo ir além da descrição das características, analisando e explicando por que ou como os fatos estão acontecendo;

d) Pesquisa preditiva vai além da explanatória e oferece uma explicação para o que está acontecendo em determinada situação, enquanto a anterior prediz a probabilidade de uma situação semelhante acontecer em outro lugar.

Existem dois principais *paradigmas* ou *filosofias* de pesquisa, que podem ser chamadas de positivista ou fenomenológica ou, ainda, como alguns autores classificam de quantitativo e a qualitativo. Sendo que o quantitativo consiste em coletar e analisar dados numéricos e aplicar testes estatísticos e o qualitativo é subjetivo e envolve examinar e refletir as percepções para obter um entendimento das atividades sociais e humanas (Collins e Hussey, 2005).

Paradigma positivista	Paradigma fenomenológico
Quantitativo	Qualitativo
Objetivo	Subjetivo
Científico	Humanista
Experimental	Interpretativo
Tradicionalista	

Quadro: Termos alternativos para os principais paradigmas de pesquisa. Fonte: Collins e Hussey (2005,p.54)

Segundo Creswell (1994) [21], existem duas abordagens amplas mais utilizadas em pesquisas científicas: a abordagem qualitativa e a abordagem quantitativa. Ainda segundo o autor, a pesquisa quantitativa pode ser definida como a descrição numérica de uma parte da população através da coleta de dados, o que permite inferência estatística para generalizar as conclusões sobre a amostra para toda a população. Na pesquisa qualitativa, há uma maior preocupação do pesquisador com o processo, pois ele é o responsável por coletar as informações e analisar os dados.

Segundo Yin (2001) [22] existe muitas maneiras de se fazer pesquisa em ciências sociais como, por exemplo, experimentos, levantamentos, pesquisas históricas e análise de informações em arquivos. Ainda segundo o autor, cada estratégia apresenta vantagens e desvantagens próprias, dependendo basicamente de três condições:

- a) o tipo de questão da pesquisa;
- b) o controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais efetivos;
- c) o foco em fenômenos históricos, em oposição a fenômenos contemporâneos.

O quadro apresenta essas três condições e mostra como, cada uma se relaciona às cinco estratégias de pesquisa principais nas ciências sociais.

Estratégia	forma da questão de pesquisa	exige controle sobre eventos comportamentais?	focaliza acontecimentos contemporâneos?
experimento	como, por que	Sim	sim
levantamento	quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	sim
análise de arquivos	quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	sim/não
pesquisa histórica	como, por que	Não	não
estudo de caso	como, por que	Não	sim

Quadro: situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa

Fonte: adaptado de yin (2001)

A lógica da pesquisa pode ser dividida em *dedutiva e intuitiva*. Sendo a pesquisa dedutiva, um estudo no qual uma estrutura conceitual e teórica é desenvolvida e depois testada pela observação empírica; portanto, os casos particulares são deduzidos a partir de inferências gerais. A pesquisa indutiva é um estudo, no qual a teoria se forma a partir da observação da realidade empírica; portanto, inferências gerais são induzidas a partir de casos particulares. (Collins e Hussey, 2005).

O resultado da pesquisa pode ser dividida em *aplicada ou básica*. Sendo a pesquisa aplicada, aquela que foi projetada para aplicar suas descobertas a um problema específico existente. A pesquisa básica serve para aumentar o entendimento de questões gerais, sem ênfase em sua aplicação imediata, seu objetivo é contribuir para o conhecimento (Collins e Hussey, 2005).

Este trabalho, portanto, é descritivo quanto aos seus objetivos, predominância quantitativa quanto ao processo, indutivo quanto à lógica e básica, quanto aos seus resultados.

A pesquisa:

Verificando a abstração do tema sofrimento e a demanda por respostas concretas, a análise e a elaboração desta pesquisa, pautou sob a ótica da psicopatologia do trabalho, o agrupamento de condições para investigar, analisar e interpretar o sofrimento de trabalhadores, inseridos no processo de fusão dos Bancos Cometa e Estrela.

As respostas concedidas por 7 entrevistados subsidiaram algumas comparações e por conseguintes, conclusões, que afetam os trabalhadores e a organização:

Consequências e sofrimento inesperadas para o indivíduo	Consequências inesperadas para a empresa
Raiva e ressentimento em relação à empresa	Perda de visão estratégica
Queda na criatividade e na capacidade de inovação	Perda de espírito de equipe
Perda do comprometimento	Perda de experiência e memória organizacional
Aumento da resistência em participar das iniciativas das empresas	Perda de liderança
Queda no desempenho e na produtividade Individuais	Aumento de burocracia
Perda de atitude empreendedora	Crise de comunicação
Perda de confiança na empresa	Deterioração do clima organizacional

Quadro 1: Efeitos colaterais – impactos negativos gerados pelo processo de fusão Banco Lunar.

Para aprofundarmos a compreensão das situações, considerando inclusive o quadro acima, foi necessário ao pesquisador passar com a aplicação da pesquisa, pela “palavra” dos trabalhadores, cuja autenticidade permite distorções do tipo:

- Interesse ou duplicidade: De entrevistados, que na pesquisa contribui com percepções indutivas e fantasiosas, buscando um resultado material ou social. Ex: Tentar sensibilizar o pesquisador, com depoimentos carregados de sentimentos de injustiça.
- Estratégias Defensivas (Dejours 1980) [23]: Intenções exercidas no ambiente, que visam atenuar ou ocultar o sofrimento.

Atento a estas distorções, focalizamos a demanda real na análise das situações, em que o sofrimento, pode ser considerado verdadeiro:

- O sofrimento, que ultrapassa as estratégias defensivas.
- Situações, onde haja interlocutores dispostos a interagir com os trabalhadores que sofrem.

Munido das situações, onde o sofrimento é predominante e genuíno, iniciamos as entrevistas duais, dos quais os esforços de interpretação partiram da premissa em registrar, analisar e captar nos testemunhos singulares e isolados quanto a percepções coletivas do trabalhador na comunidade do trabalho, situados no departamento de gestão de cartões de crédito do Banco Lunar no período da fusão empresarial.

Apresentação dos pesquisados.

- O pesquisado, do qual chamaremos de “F”, possui 27 anos e a 5, trabalhava no banco Cometa. Do sexo Feminino sua formação é em sistemas de informação e finaliza em uma sala de maioria masculina, a pós graduação em gestão integrada de sistemas. Seu comportamento analítico e observador executa atividades mais do que gostaria, por isso, planeja e contribui pouco com idéias. Aparenta desconfiança e incerteza, quanto a sua aceitação no

grupo, contudo, tenta agradar a todos. Prefere a omissão como forma ser imparcial.

- O pesquisado “P” possui comportamento avesso ao entrevistado anterior. Do sexo masculino, o trabalhador é um PNE (Portador de necessidades especiais), possui 34 e a 3 trabalha no banco Estrela. Apesar de possuir uma inteligência destacada, percebe poucas possibilidades de crescimento profissional. Sente, que esta empregado para suprir a cota PNE. Mediante a suposta discriminação, alegada por ele, esboça comportamentos questionadores e pouco submissos as regras e exigências do banco agora Lunar. Formado na área de sistemas, pensa em começar uma pós graduação para especialização na área de tecnologia.

Ao contrário de “F” o entrevistado “P”, faz planos e contribui com idéias, apesar de muitas delas não serem levadas em consideração pela sua gerência.

- O entrevistado “T”, formado em Administração de Empresa, trabalha a 12 anos no banco Estrela, onde começou sua carreira como contínuo. Apesar de ainda ser um analista Junior, defendia o banco, que segundo relato “lhe forneceu a primeira e única chance de emprego”. Preste há completar 28 anos esta noivo e pretende se casar em breve, porém o impacto da fusão com o banco Cometa reformulou a sua gerencia e o colocou a disposição, fato que fez adiar o casamento. Como trabalhador banco Estrela, sentia-se protegido, apesar da pouca progressão em sua carreira, considerava um ambiente seguro para se trabalhar, inclusive cômodo a suas necessidades. Agora, o sentimento de fragilidade, frente a condições novas e adversas, causava crises de ansiedade e latejante sofrimento. No gráfico (1. Pré e 2. Pós Fusão), o entrevistado apresenta o maior índice de insatisfação, assim ao analisarmos a participação de “T” na pesquisa, iremos nos preocupar com imparcialidade e a neutralidade de suas respostas.
- Com 22 anos de experiência no segmento bancário o entrevistado “L”, pautou a carreira na racionalização dos seus atos e na lógica das atividades que realizava. Nos últimos 4 anos, o trabalhador do banco Estrela, respondia como coordenador de uma célula de trabalho, responsável pela contabilidade do produto cartão de crédito. Por volta dos seus 43 anos, era responsável pelo trabalho de 7 trabalhadores, todos homens como ele. Encontrava nesta equipe a assertividade necessária para concretizar as demandas da organização. Obtinha com isso os retornos (financeiro e pessoal) esperados. Quando descobriu, que ajudaria o banco a “expandir e se fortificar”, passou a encontrar dificuldades na gestão dos trabalhos, pois a fusão exigiria dele a demissão de alguns dos seus funcionários para angariar espaço aos

trabalhadores do banco Cometa. O lobby [24], condição nomeada por ele, era injusto e fazia refletir sobre a sua situação. Angustiado, olhava para o mercado e sentia o peso da idade, já onde estava não visualizava mais a valorização do seu trabalho.

- Profissional da área financeira do banco Estrela o entrevistado “U” é casado e pai de 2 filhos ainda pequenos. Via no emprego a proteção para a sua família. Era fiel ao banco, do qual dedicava toda a sua experiência e profissionalismo. Plenamente adaptado e conformado com hierarquias, agia muito bem sob comando. Mostrava pouca alienação, mesmo frente às mudanças. Além de muita propriedade em suas colocações, mostrava sensatez ao aconselhar colegas confusos com condições de trabalho no pós fusão. Quando questionado sobre as aspirações do futuro dizia - apenas faço parte e por isso, faço a minha. Apesar dos aconselhamentos a integração com o banco Cometa resultou a “U”, mudanças drásticas na forma e organização do seu trabalho. Estava acostumado a receber ordens, contudo, que elas fossem claras ou pelo menos compreensíveis. Começou presenciar a demissões de colegas e gestores, dos quais o envolvimento e proximidade o deixavam inquieto. Nesta onda de demissões e recolocações incertas seu gerente imediato foi afetado, pessoa da qual nosso entrevistado mantinha alto respeito e estima. Esta situação promoveu a “U”, noites de insônia e complicações estomacais. Além disso, mudou o trato com a família, da qual sentia a responsabilidade de prover o sustento.
- O entrevistado “B” recém contratado pelo banco Cometa deparou-se com um novo desafio. A fusão o colocou na gestão de uma nova equipe de profissionais, provenientes em sua maioria do banco Estrela. Os trabalhadores, não estavam receptivos as mudanças, que compulsoriamente enfrentariam.

Formado em Administração e pós graduado em gestão de RH, “B” é um profissional de mercado, que esta acostumado a mudanças e aos novos paradigmas. Sabe que cada empresa possui particularidades, bem como, a progressão de sua carreira, depende da capacidade de decodificar as mensagens transmitidas pela organização. Como era recém contratado não demonstrava níveis de frustração elevados, apesar de apresentar descontentamento com a condição atual do banco, da qual segundo ele “demonstrava deterioração do clima e o aumento da competitividade”. Intuíva que as mudanças causadas no processo de fusão seriam inevitáveis e frente a isto, permanecia receptivo, inclusive a propostas do mercado. Entendia a relação de troca entre capital e trabalho. Quanto ao seu contrato psicológico com a organização, contemplava a cláusula de rescisão bilateral ao mínimo sinal de perda ou prejuízo das partes.

- Já no mercado, deparamos com o entrevistado “C”. A sua história no banco Lunar foi interrompida, logo que o processo de fusão iniciou-se. Profissional da área de segurança da informação, com 18 anos de carreira, passou os últimos 9 na instituição como especialista, o que equivalia a um coordenador sem equipe. Foi demitido segundo ele, devido “ao excesso de política e a desvalorização de sua experiência”

Entre uma resposta e outra, comentava exemplos, em que o problema do banco estava na desvalorização da “prata da casa”. Além disto, a organização e execução dos trabalhos eram confusas, pois se exigia segundo o entrevistado, *modus operandis* [25] correlatos as instruções prescritas. Contudo, no contexto volátil da fusão, o trabalho apresentava metamorfoses não prescritas nas regras da organização.

Entre a exigência e a ausência de parâmetros prescritos e aplicáveis a condução dos trabalhos, “C” diz que se se sentia oprimido e adiante passou a ficar angustiado e deprimido.

Atualmente recolocado no mercado de trabalho. O entrevistado realiza consultorias e afirma ter superado a demissão, contudo, ainda transparece magoa e leve sentimento de injustiça.

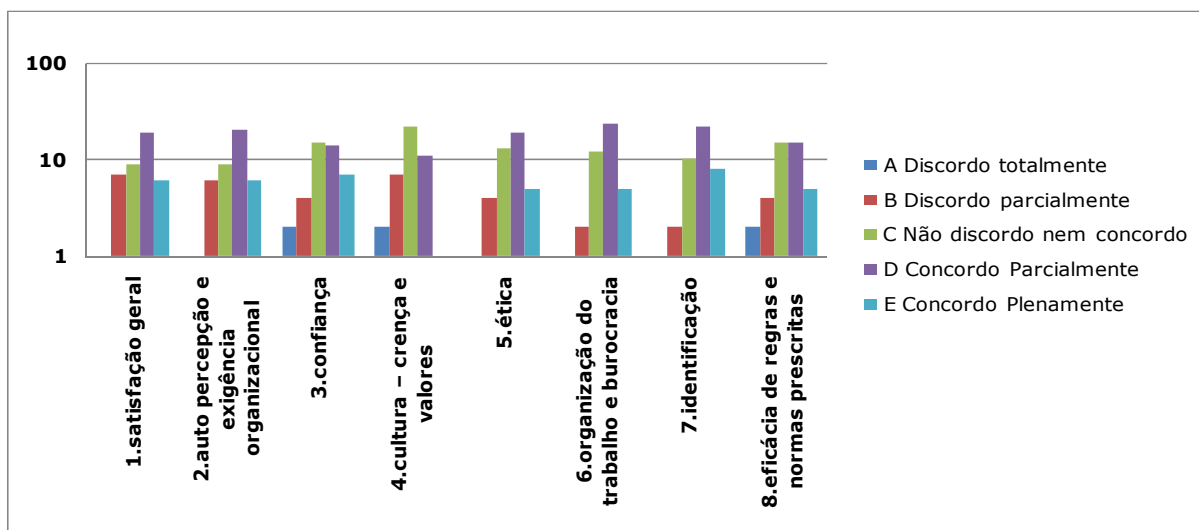
Apresentação dos dados compilados:

Mensurados em 8 quesitos - 1.satisfação geral; 2.auto percepção e exigência organizacional; 3.confiança; 4.cultura – crença e valores; 5.ética; 6.organização do trabalho e burocracia; 7.identificação; 8.eficácia de regras e normas prescritas:

O sofrimento de trabalhadores do banco Lunar será representado pelos gráficos a seguir, visando à revelação de 2 fotografias:

- “Pré Fusão”
- E no processo de união jurídica e comercial dos bancos Cometa e Estrela, denominado “Pós fusão”.

1. Pré fusão:

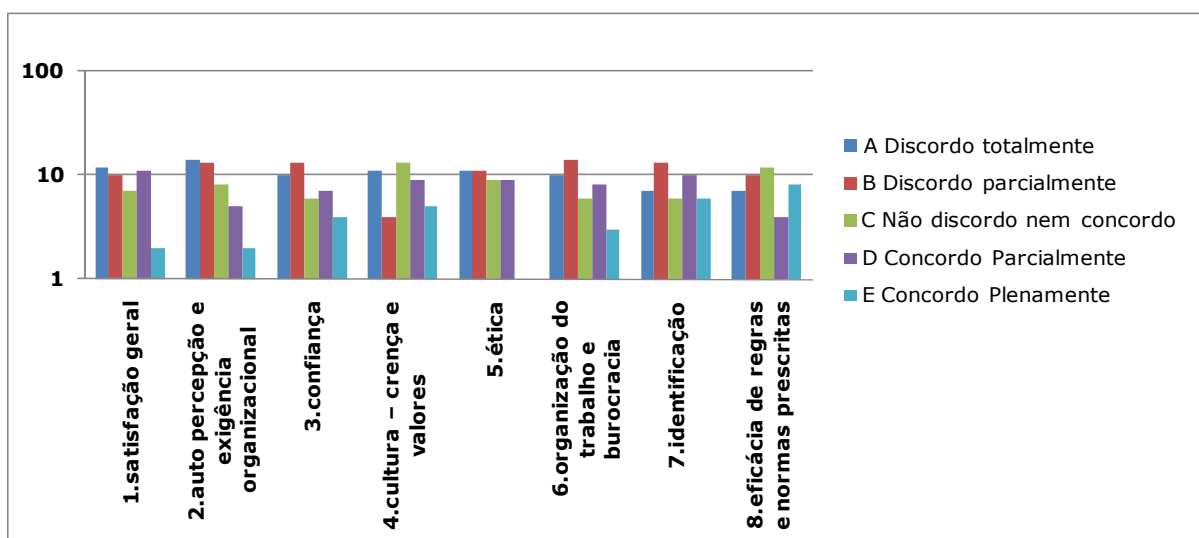


Verificamos na disposição gráfica das informações, que os entrevistados esboçavam antes do processo fusão dos bancos, percepções de neutralidade ou concordância parcial, frente aos 8 quesitos de medição do sofrimento.

A estrutura concomitante ao funcionamento organizacional do período pré fusão, classificava os bancos Cometa e Estrela, como organizações de estilos “individualistas” [26], pois denotavam aspectos narcisistas, vivenciados por ideais de onipotência e grandeza da organização e pelo comportamento de seus membros, que voltados ao bem estar individual demonstravam simpatia com a chefia.

Em linhas gerais, os trabalhadores deste período demonstraram mais satisfeitos, confiantes e adeptos a cultura de suas organizações, fato alterado, quando comparado a situações futuras.

2. Pós fusão:



Pós anúncio da fusão e durante a sua implantação, verificamos nos relatos dos trabalhadores do banco agora Lunar, posições contrárias a imparcialidade, ou “simpatia”, expostas na representação gráfica anterior.

Em todos os 8 quesitos de medição do sofrimento e bem estar dos trabalhadores, foi observado o crescimento de opiniões parcialmente ou totalmente contrárias as características e imposições da nova gestão. Os entrevistados “F” e “P”, que transmitiam maior alienação sobre o processo decisório e o papel que ocupavam nas organizações, assumem níveis perceptíveis de discordância e desconforto.

As variantes - 6. Organização do trabalho e burocracia e 8. Eficiência de regras e normas prescritas - indicam baixa compreensão as novas exigências requeridas para execução dos trabalhos no banco Lunar.

Além disto, os quesitos - 3. Confiança, 5. Ética e 7. Identificação - demonstram elevação das dúvidas e mal estar dos trabalhadores.

Neste período, o funcionamento do banco Lunar assume o estilo “burocrático” [27], justificado pelo comportamento obsessivo dos trabalhadores em adequar a execução de seus trabalhos as normas prescritas, porém imprecisas, impostas pela organização.

Nesta altura da pesquisa, as mudanças propiciadas pela fusão causam sofrimento ao trabalhador, pois impõem as características de personalidades dos seus novos fundadores, bem como, as pressões do mercado. Vale salientar, que depois de estabelecida a estrutura e o padrão de funcionamento organizacional, este processo pode influenciar ou até subjugar o padrão individual, modelando as formas de comportamento antes valorizadas e praticadas pelos trabalhadores.

Esta modelagem é configurada por “jogos de políticos” [28], que submetem trabalhadores a novas situações de adaptabilidade.

Os entrevistados L; U; B e C possuem percepções similares ao espaço que pleiteiam no banco Lunar.

Testemunham frente ao processo de fusão, a submissão e os sentimentos de desconfianças, magoas e incertezas, quanto ao seu valor como trabalhador e a extensão como sujeito. Percebem que os jogos políticos intrínsecos em suas relações, norteiam aspectos de sua carreira e futuro profissional no banco. Estas forças são compulsórias e estão além de seus controles.

Os jogos políticos observados no banco Lunar utilizam duas abordagens: [29]

Jogos de resistência; referem-se sempre a ações de resistência – revolta diante da imposição da autoridade, não aceitação de mudanças ameaçadoras das relações

sociais, não aceitação de novos conhecimentos e ideologias, bem como tentativa de sabotar as decisões.

Jogos para construir bases de poder; referem-se sempre a ações que visam ao aumento de poder pessoal ou grupal:

De oposição – Jogo onde uma parte ganha e a outra perde.

De aumento de recursos – Jogo que mostra a importância da parte, e a barganha por incentivos.

De especialização – Jogos de ostentação do conhecimento pelos especialistas ou fingimento de especialização pelos não especialistas. Através das habilidades reais ou fingidas, tentam construir bases de poder.

De controle gerencial – Jogos de dominação pelo controle do poder legítimo, mesmo que de forma ilegítima e patrocínio pela utilização de autoridade, concedida pelo cargo para subjugar subordinados.

As novas lideranças do banco Lunar tentavam mudar o sistema em função do desvio de objetivos organizacionais. O comportamento dos trabalhadores dispostos, por outro lado, utilizava os jogos de resistências, para realizar denúncias anônimas, como forma de sabotar ou relatar a violação de normas sociais e limites legais.

Percebemos neste outro ponto de nossa pesquisa, que os jogos políticos, incorporaram o próprio movimento organizacional e são jogados em função das configurações de poder e dos estilos de funcionamento do banco. Se há congruência entre estrutura e funcionamento organizacional e o indivíduo sente bem estar com o resultado dessa complementaridade, pode-se pensar que se trata de uma organização saudável e a maioria dos jogos se dá no sentido de manter o estado de equilíbrio. Contudo, o trabalhador do banco Lunar, relata nos indicadores de pesquisa o aumento da insatisfação e discordância, por ventura, caracterizada em mal estar e sofrimento. Neste caso a saúde da organização encontra-se comprometida, necessitando-se, assim, efetuar jogos que objetivem o equilíbrio.

Dos jogos políticos não eficazes, observamos estudos [30] que indicam o "desgosto" como produtor do sofrimento, e que por sua vez, podem ser indexados pelos seguintes indicadores:

- Perceber indiferença e desvalorização do trabalho
- Temer ou não atender as exigências da organização, relativas às atividades que desempenha
- Não conseguir imprimir seu estilo pessoal na execução de suas tarefas
- Não ter perspectivas de crescimento profissional ou pessoal

- Não ter condição adequada de trabalho para o alcance do desempenho esperado
- Perceber injustiça salarial
- Sentir frustração por pertencer à organização

“O desgosto como sentimento similar a agrura, desconsolação, desprazer, dissabor, mágoa, pesar e sofrimento, decorre de um descompasso entre desejos e necessidades individuais, que mobiliza as pessoas em busca de gratificação. Para a psicologia o desgosto seria uma emoção proposital e voluntária.”

Conclusão de pesquisa:

O ato de produzir, seja um bem ou serviço, traz sentido para quem o realiza. O fazer utilizado pela sociedade, permite um reconhecimento de si próprio como alguém que existe e tem importância.

Não obstante, o contexto do qual esta pesquisa foi conduzida, nem sempre promoveu vivências de prazer. Vimos o trabalho ser transformado em algo penoso, levando ao sofrimento de trabalhadores.

Arent (1981) [31] já compartilhava a idéia de que o trabalho é a expressão de humanidade do homem, da liberdade e da origem de toda produtividade. O trabalho é o momento de identidade entre o indivíduo e o ser genérico, passa a ser uma forma de objetivação, em que as relações sociais entre os produtores transformam-se numa relação entre produtos. O vínculo social entre as pessoas é transformado em relação social entre coisas. Isso implica que, muitas vezes, na realidade, na perversão e depauperação do trabalho, ele é convertido apenas num meio de subsistência, cuja finalidade vem a ser exclusivamente a mais valia. O trabalhador, então, passa a repudiar o trabalho, não se satisfazendo, mas se degradando, não se reconhecendo, mas se negando, elementos que podem levar ao sofrimento psíquico.

Esse sofrimento segundo Habermans (1982) pode estar relacionado a comportamentos exigidos por determinadas culturas impostas no sentido de homogeneizar as categorias de linguagem, gerando uma comunicação distorcida. As organizações então podem consistir em uma rede de normas obrigatórias, que não apenas legalizam necessidades interpretadas por meio da linguagem, mas também as reorientam, transformam e reprimem.

Nas fusões empresariais e especificamente, naquela que deu origem a este estudo, a exacerbação da eficiência, dos esquemas burocráticos e imposição da cultura, controlam e racionalizam ao máximo as esferas da existência profissional. Geradora de perturbação, cujos sintomas são o artificialismo dos estilos de vida, o culto exagerado da produtividade e da qualidade, a competição transformada em divisão do trabalho, encontramos no contexto estudado a fragmentação das tarefas e

desvalorização das profissões. O sucesso profissional, neste contexto, se traduz em sucesso econômico.

Não havendo espaço para considerar dúvida, falhas ou fracassos, as exigências causam frustrações e sofrimento, que substituem o prazer no trabalho.

Assim as situações adversas à realização do trabalho, enquanto sujeito de si mesmo, podem levar a cisões entre corpo-mente, razão-emoção, presente-futuro, individual-coletivo, dificultando a apropriação pelo sujeito da sua história pessoal e coletiva. Isso implica que o mundo do trabalho pode, na mesma medida, produzir necessidades múltiplas e ricas, mas também o empobrecimento dos homens, convertendo em um ser isento de necessidades e desejos. [33] Os resultados obtidos mostraram, que as estratégias de fusão, utilizadas para concretizar a integração dos bancos e padronização dos processos de negócio, visam unicamente, estabilizar o meio para agilizar o retorno ao investimento e a penetração de mercado, contudo, esta prioridade negligência a adaptabilidade do homem ao novo contexto do trabalho.

As pessoas entrevistadas percebem de modo similar e tético, que os novos modelos de gestão oriundos da fusão, irão restringir às perspectivas a carreira na nova organização.

Bibliografia

[1] Psique – Alma, Mente

[2] Estilo de funcionamento individualista pg 25 (Álvaro Tamayo e Cols pg 134)

[3] Weber (1980) “salienta que as virtudes, no ethos capitalista, adquirem um caráter utilitarista. A dedicação integral ao trabalho e a submissão total à filosofia do banco são entendidas como “virtudes” úteis para a produção de riquezas”. In: L.R.P.Segnini, op., cit., p.106-9.

[4] Schein (1965) – Schein, E.H. Organizational Psychology. Englewoods Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1965, 1980. - Rousseau, D.M. (1989) Psychological and implied contracts in organizations. Employee Rights and Responsibilities Journal, 2, 121-139.

[5] Ao pé da letra, a expressão de origem inglesa “headhunter” significa caçador de cabeças, uma figura de linguagem que nos permite entender bem do que se trata. Headhunter é um profissional que atua na busca de profissionais com perfis pré-estabelecidos por uma empresa que busca preencher um cargo de alto nível hierárquico.

[6] DEJOURS, CHRISTOPHE, ABDOUCHELI, ELISABETH e JAYET, CHRISTIAN – Psicodinâmica do trabalho – E. Atlas 1994

[7] WOOD JÚNIOR T.; VASCONCELOS F.C.; CALDAS M.P. Fusões e Aquisições no Brasil. RAE Executivo, v. 2, n. 4, nov 2003 - jan 2004.

[8] DEJOURS, CHRISTOPHE, ABDOUCHELI, ELISABETH e JAYET, CHRISTIAN – Psicodinâmica do trabalho – E. Atlas 1994 pg24

[9] “A utilização da análise cultural por Schein permitiu que ele se lançasse a um empreendimento de síntese de onde não foram banidas, mas incorporadas, as explicações anteriormente propiciadas pelo uso de conceitos oriundos da psicologia social. O trabalho acaba aplicando às organizações as variáveis funcionalistas desenvolvidas particularmente por Talcott Persons em The social system. Apud: Maria Tereza Leme Fleury, op.,cit., p.37-6. Assim a cultura é “ ... o conjunto de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo na medida em que aprendeu a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna”. A partir de definição tão abrangente é que se torna possível aproximar e utilizar a análise cultural de organizações em abordagens integradoras como a de administração estratégica”.Id.

[10] Alvaro Tamayo e Cols. (2004) – Cultura e saúde nas organizações pg 121

[11] Alvaro Tamayo e Cols (2004) – Cultura e saúde nas organizações pg. 120

[12] Edgard H. Schein, “Coming to a new awareness of organizational culture”. Sloan Management Review. 1984.p.9. Apud: Ibid., p. 22.

[13] Edgard H. Schein, “Does Japanese management style have a message for American managers?”, p.64-65. Sloan Management Review. Apud: Neuza Maria Bastos Santos, op., cit.,p.23-2.

[14] Ibid., p.24-2.

- [15] Ibid., p.23-2.
- [16] Ibid., p.25-2.
- [17] Ibid., p.23-2.
- [18] Ibid., p.25-2.
- [19] “**carreira**” – “corrida”, “decorso de uma profissão”
- [20] COLLINS, J., HUSSEY, R. Pesquisa em administração. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- [21] Creswell, J. W. (1994). Research design: Qualitative and quantitative approaches. Thousand Oaks, CA: Sage
- [22] YIN, Robert K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- [23] DEJOURS, C. A carga psíquica do trabalho. In: DEJOURS, C; ABDOUCHELI, E; JAYET, C. Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 1994.
- [24] Um grupo de pressão ou lóbi (do inglês lobby) constitui um grupo organizado de pessoas que objetivam influir nas realidades econômicas e sociais, através de mecanismos não propriamente econômicos, tais como greves, boicotes, manifestações, apelos à opinião pública, intervenções políticas, entre outros.
- [25] Modus operandi é uma expressão em latim que significa "modo de operação". Utilizada para designar uma maneira de agir, operar ou executar uma atividade seguindo sempre os mesmos procedimentos. Em administração de empresas, modus operandi designa a maneira de realizar determinada tarefa segundo um padrão pré-estabelecido que dita as maneiras de como agir em determinados processos.
- [26] Estilo de funcionamento individualista (Alvaro Tamayo e cols pg 134)
- [27] Estilo de funcionamento burocrático (Alvaro Tamayo e cols pg 134)
- [28] Jogos políticos (Álvaro Tamayo e Cols 136)
- [29] HELOANI, R. Organização do Trabalho e Administração: uma visão multidisciplinar. São Paulo: Cortez, 1996
- [30] ÁLVARO, J. L.; PÁEZ, D. Psicología social de la salud mental. In: ÁLVARO, J. L.; GARRIDO, A.; TORRE- GROSA, J. R. (Coord.). Psicología social aplicada. Espanha: McGraw-Hill, 1996.
- [31] ARENDT, H. Condition de l’homme moderne. Paris Calman-Levy, 1961.
- [32] HABERMANS, J. Knowledge and human interests. London: Heinemann, 1972.
- [33] Alvaro Tamayo e Cols – Cultura e saúde nas organizações. pg 69

Anexos: Questionários de pesquisa

Questionários Pré Fusão:

Quesitos de mensuração	Questionário Pré fusão	Entrevista F: Pré	Entrevista P: Pré	Entrevista T: Pré	Entrevista L: Pré	Entrevista U: Pré	Entrevista B: Pré	Entrevista C: Pré
1.satisfação geral	1. Sinto orgulho de trabalhar nesta empresa.	e	d	d	d	e	d	d
	2. Sinto orgulho da minha atividade nesta empresa.	d	c	d	d	d	e	d
	3. Estou satisfeito com o sucesso na minha carreira e na minha vida profissional.	d	c	d	d	d	e	d
	4. Sou estimulado a melhorar continuamente?	c	c	e	b	d	c	b
	5. O elogio é pratica usual da organização?	c	c	c	a	b	b	b
	6. Estou satisfeito com a estrutura hierárquica (chefes e subordinados) a que estou vinculado.	d	b	e	b	d	d	c
	7. O meu chefe imediato é um líder.	d	c	e	a	d	d	c
	8. O meu chefe imediato é a pessoa mais indicada para a função que ocupa.	d	b	e	b	c	d	d
2.auto percepção e exigência organizacional	9. Percebo liberdade em expor suas idéias.	c	b	e	d	d	e	d
	10. Sinto respeito e percebo importância na atividade que conduzo.	d	b	e	d	d	d	d
	11. Considero os gestores ou colegas como exemplos a serem seguidos.	d	c	e	d	d	c	d
	12. Caso não alcance a meta estabelecida, sinto que meu esforço foi reconhecido.	c	c	d	b	d	c	b
	13. Possuo valores pessoais comuns à aqueles defendidos pela organização e por isso confio na empresa.	c	c	d	d	e	e	d
	14. E perante a sua gerência, possui congruência de valores?	c	c	d	c	e	e	d
	15. Acho que a empresa me oferece um bom plano de carreira.	d	d	d	c	d	e	d
	16. Dependo apenas dos meus próprios esforços para obter o sucesso profissional e de carreira na empresa.	c	c	d	c	a	c	b
3.confiança	17. Eu confio plenamente no meu chefe imediato.	d	c	e	b	c	e	c
	18. Considero depender apenas de meu empenho, obter promoções.	c	c	d	b	a	d	b
	19. A Cultura Organizacional (tradições, práticas e costumes) adotados pela empresa não previstos em qualquer regra favorece a execução das minhas atividades?	c	c	d	d	c	d	c
	20. Na gerência o conflito é velado e as pessoas tendem aceitar as determinações para evitá-lo.	c	c	c	d	c	b	c
4.cultura crença valores								

5.ética	21. A organização encara o conflito como uma possibilidade de resolver problemas e detectar melhorias?	c	c	c	c	d	c	d
	22. O discurso organizacional esta aliado à prática cotidiana?	c	c	b	b	d	d	d
	23. A ousadia e/ou discordância sempre é vista como insubordinação?	c	c	c	d	a	b	b
	24. Percebo que em detrimento da qualidade e das pessoas, a organização não mede esforços.	c	d	c	b	a	c	b
	25. Sou ouvido e atendido com facilidade minha gerência.	d	c	e	c	d	d	d
	26. Vejo transparência e ética nos atos e atitudes de sua gerência.	c	b	e	d	d	c	c
	27. As pessoas se ajudam?	d	e	d	d	d	c	c
	28. Vejo espaço para o desenvolvimento de todos.	d	d	d	d	d	c	d
	29. Recebo feedback espontâneo do gestor e de meus pares.	c	c	d	a	d	b	b
	30. Se cometer um erro estou confortável para assumi-lo, perante os colegas e/ou gestor.	c	c	e	b	d	e	c
	31. Identifico melhores condições de trabalho em outras gerências?	c	d	d	d	c	c	d
	32. Vejo sentido na atividade e sinto colaborador para o sucesso ou fracasso alcançados pela organização.	c	d	d	c	d	d	d
6.organização do trabalho e burocracia	33. A organização estimula a praticidade e as ações descomplicadas?	c	d	e	b	d	d	d
	24. Percebo burocracia nos processos e nas tomadas de decisão.	c	c	d	d	d	d	c
	35. Percebo clareza na organização e na distribuição de tarefas da minha gerência.	c	c	e	b	d	d	c
	36. Percebo meu papel e mantenho clara minhas responsabilidades.	d	d	e	e	e	d	d
7.identificação	37. Costumo indicar esta empresa como alternativa de emprego para meus amigos e parentes.	e	d	d	e	e	e	d
	38. Eu me preocupo com o futuro desta empresa.	d	e	d	e	e	d	d
	39. Tenho a mesma identificação com a gerência que trabalho	c	c	d	b	d	d	d
	40. Gostaria de permanecer na organização, pois percebo que este é o melhor lugar para se trabalhar.	c	c	d	d	d	c	d
	41 . Percebo cordialidade entre seus pares e outras gerencias.	c	c	e	d	d	b	c
	42. Gostaria que meus filhos trabalhassem nesta empresa?	d	d	d	d	c	c	d
	43. Os cursos e treinamentos que fiz são suficientes para o exercício das minhas atividades.	c	d	d	d	d	a	c
8.eficácia de regras e normas prescritas	44. Há mudanças constantes nas regras e nos objetivos de sua gerencia?	c	c	c	b	a	c	c
	45. Os critérios de avaliação e recompensa estão claros e/ou se necessários são devidamente esclarecidos?	e	d	d	d	d	c	d

	46. O critério de promoção estabelecido pela organização é o mesmo adotado pela sua gerência?	d	c	d	b	c	b	c
	47. Houve mudanças estruturais e prescritas significativas em sua gerência?	c	e	e	d	e	c	d
	48. As regras e normas de conduta, explícitos nos estatutos da organização resolvem e/ou amenizam os problemas de relacionamento entre pessoas da sua gerência?	b	c	c	c	d	e	d

Questionário Pós fusão

Quesitos de mensuração	Questionário Pós fusão	Entrevista F: Pós	Entrevista P: Pós	Entrevista T: Pós	Entrevista L: Pós	Entrevista U: Pós	Entrevista B: Pós	Entrevista C: Pós
1.satisfação geral	1. Sinto orgulho de trabalhar nesta empresa.	e	a	c	b	d	b	b
	2. Sinto orgulho da minha atividade nesta empresa.	d	d	e	d	d	d	b
	3. Considero que estou obtendo sucesso na minha carreira e na minha vida profissional.	c	d	c	d	d	d	a
	4. Sou estimulado a melhorar continuamente.	c	a	c	a	b	b	a
	5. O elogio é pratica usual da organização?	c	a	a	a	b	a	a
	6. Estou satisfeito com a estrutura hierárquica (chefes e subordinados) a que estou vinculado.	a	c	a	b	b	d	b
	7. O meu chefe imediato é um líder.	a	b	a	a	a	d	a
2.auto percepção e exigência organizacional	8. O meu chefe imediato é a pessoa mais indicada para a função que ocupa.	a	b	a	b	c	d	b
	9. Percebo liberdade em expor suas idéias.	b	c	a	c	d	e	b
	10. Sinto respeito e percebo importância na atividade que conduzo.	c	a	a	d	c	e	a
	11. Considero os gestores ou colegas como exemplos a serem seguidos.	c	c	a	b	b	d	b
	12. Caso não alcance a meta estabelecida, sinto que meu esforço foi reconhecido.	b	c	a	b	b	b	a
	13. Possuo valores pessoais comuns à aqueles defendidos pela organização.	c		a	d	d	e	b
	14. E perante a sua gerência, possui congruência de valores?	c		a	c	b	e	a
3.confiança	15. Acho que a empresa me oferece um bom plano de carreira.	d	d	a	d	c	e	b
	16. Dependo apenas dos meus próprios esforços para obter o sucesso profissional e de carreira na empresa.	b	c	c	d	b	b	a
	17. Eu confio plenamente no meu chefe imediato.	b	b	a	b	a	e	b
	18. Considero depender apenas de meu empenho, obter	b	b	a	b	a	d	a

		promoções.							
		19. A Cultura Organizacional (tradições, práticas e costumes) adotados pela empresa não previstos em qualquer regra favorece a execução das minhas atividades?	c	d	a	c	e	d	b
		20. Na gerência o conflito é velado e as pessoas tendem aceitar as determinações para evitá-lo.	c	c	e	e	d	a	e
4.cultura crença valores	— e	21. A organização encara o conflito como uma possibilidade de resolver problemas e detectar melhorias?	c	d	a	c	c	b	a
		22. O discurso organizacional esta aliado à prática cotidiana?	c	d	a	c	d	d	a
		23. A ousadia e/ou discordância sempre é vista como insubordinação?	c	d	e	c	a	a	d
		24. Percebo que em detrimento da qualidade e das pessoas, a organização não mede esforços.	c	c	a	b	a	b	a
		25. Sou ouvido e atendido com facilidade minha gerência.	b	c	c	b	d	d	a
		26. As pessoas se ajudam?	c	d	c	d	d	b	a
		27. Vejo espaço para o desenvolvimento de todos.	d	c	a	d	d	a	a
5.ética		28. Recebo feedback espontâneo do gestor e de meus pares.	b	c	a	a	b	a	c
		29. Vejo transparência e ética nos atos e atitudes de sua gerência.	c	b	a	b	b	d	b
		30. Se cometer um erro estou confortável para assumi-lo, perante os colegas e/ou gestor.	c	c	a	b	b	e	a
		31. Identifico melhores condições de trabalho em outras gerências?	d	d	a	c	a	d	b
		32. Vejo sentido na atividade e sinto colaborador para o sucesso ou fracasso alcançados pela organização.	c	d	a	a	a	a	b
6.organização do trabalho e burocracia		33. A organização estimula a praticidade e as ações descomplicadas?	c	c	a	a	d	e	b
		34. Percebo burocracia nos processos e nas tomadas de decisão.	b	d	b	e	b	c	c
		35. Percebo clareza na organização e na distribuição de tarefas da minha gerência.	b	b	a	b	b	b	b
		36. Percebo meu papel e mantenho clara minhas responsabilidades.	d	c	a	b	d	b	e
		37. Costumo indicar esta empresa como alternativa de emprego para meus amigos e parentes.	e	b	a	e	b	d	b
		38. Eu me preocupo com o futuro desta empresa.	d	e	e	d	e	b	e
		39. Gostaria de permanecer na organização, pois percebo que este é o melhor lugar para se trabalhar.	c	c	a	d	b	b	b
7.identificação		40. Tenho a mesma identificação com a gerência que trabalho	c	c	a	c	b	d	a
		41. Percebo cordialidade entre os pares e outras gerencias.	b	d	a	d	c	b	a
		42. Gostaria que meus filhos trabalhassem nesta empresa?	d	d	a	d	b	b	b

8.eficácia de regras e normas prescritas	43. Os cursos e treinamentos que fiz são suficientes para o exercício das minhas atividades.	c	e	c	c	b	a	b
	44. Há mudanças constantes nas regras e nos objetivos de sua gerencia?	c	c	e	c	b	d	e
	45. O critério de promoção estabelecido pela organização é o mesmo adotado pela sua gerência?	d		c	b	c	a	b
	46. Os critérios de avaliação e recompensa estão claros e/ou se necessários são devidamente esclarecidos?	e	b	a	b	b	b	a
	47. Houve mudanças estruturais e prescritas significativas em sua gerencia?	c	e	a	d	e	d	e
	48. As regras e normas de conduta, explícitos nos estatutos da organização resolvem e/ou amenizam os problemas de relacionamento entre pessoas da sua gerência?	b	c	a	c	c	e	a

Legendas

- A Discordo totalmente
- B Discordo parcialmente
- C Não discordo nem concordo
- D Concordo Parcialmente
- E Concordo Plenamente