

## AVALIAÇÃO DE FUSÕES NO GRUPO CRÉDITO AGRÍCOLA

\*Humberto Ribeiro, [hn2rpt@gmail.com](mailto:hn2rpt@gmail.com), Leicester Business School, UK

†Adérito Pires, [aderitoampires@sapo.pt](mailto:aderitoampires@sapo.pt), Caixa de Crédito Agrícola Mútuo, Portugal

### RESUMO

O objectivo deste artigo é o de avaliar em que medida os processos de fusão dentro do grupo Crédito Agrícola (CA) são considerados proveitosos quer para a organização quer para os seus colaboradores. A forma de aferir essa avaliação foi efectuar um inquérito dirigido a todos os colaboradores questionando-os sobre a sua percepção do processo e as suas perspectivas para o futuro, em comparação com o que seria caso não tivessem ocorrido a fusão. Os resultados do inquérito podem ser considerados positivos quer ao nível da adesão verificada quer ao nível dos resultados. Sobre os mesmos podemos concluir que os colaboradores do CA aprovam por larga maioria os processos de fusão que lhes possam permitir no futuro melhores resultados quer individuais quer empresariais. No entanto não há consensualidade sobre esta matéria, existindo uma faixa significativa de colaboradores alheados do processo de integração, situação que pode acarretar consequências negativas futuras.

### ABSTRACT

The Mergers & Acquisitions (M&A) topic has been subject to numerous research studies over time, resulting in a wide variety of findings. The purpose of this paper is to evaluate to which extent mergers in *Crédito Agrícola* group are considered as beneficial for both the organization and their employees. The way to assess such evaluation was by preparing and sending a survey questionnaire to every CA employee, asking about their past and future perceptions about any mergers their organization may have been involved. The survey results can be considered as positive regarding both the responding rate and the findings. The main finding is that CA employees approve by large majority any merger deal that may allow future improvement of results, at both individual and corporate level. However, this finding is not consensual, as there are a number of employees away from the integrating process. Consequently, future negative impacts may occur.

### PALAVRAS-CHAVE

Fusões & Aquisições, Grupo Crédito Agrícola, Recursos Humanos, Metodologia de Inquérito, Portugal

### KEY WORDS

Mergers & Acquisitions, Crédito Agrícola Group, Human Resources, Survey Methodology, Portugal

## 1. INTRODUÇÃO

A temática das fusões e aquisições (F&A), embora largamente abordada na literatura, continua a despertar o interesse dos investigadores que estudam o fenómeno empresarial. No caso particular das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo (CCAM), contrariando a ideia agora expressa, não foi encontrado qualquer estudo concreto sobre as fusões ocorridas entre estas entidades pelo que a abordagem que se pretende efectuar se reveste de particular interesse. As CCAM são parte integrante do sistema financeiro português, embora possuindo particularidades que não são comuns aos restantes bancos que compõem o mercado, pois são empresas constituídas sob a forma de cooperativas. Este mercado é caracterizado por uma elevada concorrência, onde cerca de cinquenta instituições financeiras disputam um mesmo mercado que, no entanto, é dominado pelas cinco maiores, nomeadamente Caixa Geral de Depósitos (CGD), Banco Comercial Português (BCP), Banco Espírito Santo (BES), Banco Santander Totta (BST) e Banco Português de Investimento (BPI). Apesar disso, em relação às CCAM verifica-se uma gradual evolução positiva da quota de mercado fruto de diferentes campanhas de marketing em prol da notoriedade da marca Crédito Agrícola<sup>1</sup> (CA) junto dos consumidores.

---

<sup>1</sup> Coube ao Ministro do Fomento Brito Camacho fundar o Crédito Agrícola em Portugal em 1911, por Decreto de 1 de Março. Foi, porém, a Lei nº 215, de 1914, regulamentada em 1919 pelo Decreto nº 5219, que definiu a actividade das CCAM. Após um período inicial em que o número de CCAM aumentou, graças ao esforço de inúmeros agricultores, ocorreu alguma estagnação a seguir à crise bancária da primeira metade dos anos 30, da qual resultou a imposição às Caixas da tutela da CGD. Publicou-se o Decreto-Lei nº 231/82, de cujo anexo consta um

A escolha deste tema deve-se ao facto de haver um conhecimento profundo de uma CCAM, o que permite uma abordagem mais próxima da realidade existente, e deve-se também ao facto de ter sido constatado que desde os anos noventa ocorreram múltiplas fusões entre CCAM, passando o seu número de cerca de duzentas instituições em 1990, para pouco menos de cem em Dezembro de 2008. Estes factos relevam a importância do tema em estudo para as CCAM, já que, pelo seu significado, o movimento de fusões representa porventura a maior transformação ocorrida dentro do universo do Grupo CA desde a sua criação em 1911.

Este artigo debruça-se fundamentalmente sobre a importância de um correcto processo de integração dos recursos humanos (RH) no futuro das organizações CCAM surgidas de uma fusão, pois entende-se que operando num mercado em que a proximidade é factor decisivo para o sucesso, ela nunca estará separada de uma grande afinidade criada entre os colaboradores e os clientes, o que implica que, mesmo sendo adoptados processos internos diferentes o seu êxito residirá numa integração adequada dos seus RH. Embora efectuado dentro da realidade existente no interior do grupo CA, este estudo não pretende apenas realçar a importância dos RH nos processos de fusão internos mas também pretende verificar que estratégia é seguida pelas administrações/direcções das CCAM intervenientes nos processos de fusão para que o potencial humano existente não seja perdido. Concorrentemente, este estudo também está desenhado de modo a criar condições para que as suas conclusões possam ser extrapoladas para todo o universo empresarial, dadas as similitudes que se verificam nos RH de uma forma geral.

Pretende-se atingir o objectivo atrás referido efectuando uma revisão de literatura seleccionada sobre o assunto de forma a permitir um enquadramento teórico do tema. Tendo em conta os conhecimentos/resultados obtidos pelos diversos autores referenciados vai proceder-se à elaboração de questionário a enviar à população alvo com o objectivo de avaliar a situação dos inquiridos na empresa surgida de um processo de fusão. Os dados recolhidos serão analisados pormenorizadamente de acordo com os objectivos pré-estabelecidos. Será efectuada uma análise ao conjunto dos dados obtidos dos colaboradores que reúnam as condições exigidas, nomeadamente serem provenientes de uma CCAM onde ocorreu um processo de fusão. Será depois dividida em grupos consoante a perspetiva que tiveram do processo, ou seja, se observaram o processo numa CCAM que incorporou outra, se observaram o processo numa CCAM incorporada ou se o observaram numa CCAM extinta para dar origem a outra, neste caso com a extinção de pelo menos outra CCAM. Esta divisão permite criar o determinante Tipo de Fusão. Dentro destes três grupos será a população separada sob três perspetivas diferentes, Género do colaborador, Tipo de Funções exercidas e Antiguidade na empresa. Estas três formas permitem criar mais três determinantes que serão utilizados para avaliar o grau de satisfação da população. Com base nesses resultados serão retiradas conclusões sobre os processos de F&A e o seu enquadramento na revisão bibliográfica efectuada no início do trabalho de investigação.

Em resumo, e tendo em conta o que já foi referido anteriormente, o objectivo principal deste estudo é examinar a questão “Qual é a avaliação da integração dos RH numa empresa envolvida num processo de fusão?”

## 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Genericamente, e tal como Ribeiro (2001) refere, define-se fusão como a reunião de duas ou mais entidades numa só. Existem duas modalidades de fusão: fusão por incorporação, *merger*, em que uma entidade absorve outra (s); e fusão por constituição de nova sociedade, *consolidation*, em que as entidades envolvidas se extinguem e dão origem a uma nova entidade.

O tema das F&A já foi objecto de muitos estudos académicos, sendo inclusive um dos mais escolhidos, não na vertente agora estudada mas essencialmente no seu aspecto teórico. Para Ballarín, Canals e Fernandes (1994), o êxito de uma fusão ou aquisição depende mais do modo como se executa do que da estrutura formal do acordo firmado. Ainda de acordo com os mesmos autores, grande parte desses estudos abordam o tema numa perspectiva financeira, fiscal e jurídica pois estes são aspectos essenciais para poder de uma forma acertada estabelecer os termos em que se processa a fusão. Outra parte dos estudos sobre o tema F&A, menos numerosa mas em sentido crescente, preocupa-se com os aspectos humanos e organizativos decorrentes do início do funcionamento conjunto das empresas anteriormente independentes.

---

Regime Jurídico Específico para o Crédito Agrícola Mútuo(RJCAM), deixando as Caixas de estar sujeitas à tutela da CGD. Atendendo à necessidade de reflectir legislativamente as transformações que o CA atravessara nos últimos anos e de o adaptar às orientações do Direito Comunitário, chegar-se-á a um novo RJCAM, aprovado pelo Decreto-Lei nº 24/91, de 11 de Janeiro. O Decreto-Lei nº 230/95, de 12 de Setembro, veio alterar o RJCAM de 1991. O Decreto-Lei n.º 142/2009, 16 de Junho de 2009 originou a sexta alteração ao RJCAM. Esta alteração foi publicada no Diário da República, 1.ª série — N.º 114 — 16 de Junho de 2009. O resumo da história do grupo pode ser consultado em <http://www.credito-agricola.pt/ca/institucional/grupoca>.

Numa perspectiva mais economicista, Crane e Linder (1992) defendem que os bancos com operações conjuntas fruto de uma fusão podem poupar até cerca de 35% dos gastos não financeiros num prazo de cerca de nove meses após o processo de fusão. Já para Ballarín *et al.* (1994), provavelmente a razão mais importante porque as empresas empreendem um processo de fusão é porque esperam que da combinação das duas empresas resulte uma empresa com maior capacidade competitiva que a soma das duas anteriores. Significa isto que a soma do valor das duas empresas antes da fusão é menor que o valor da soma após a fusão. A causa alegada tem a ver com as sinergias ou complementaridades que as empresas fundidas podem encontrar. Todavia está demonstrado que as empresas que empreendem uma fusão tendem a estimar de um modo excessivamente optimista o valor das sinergias geradas pelo processo.

De acordo com Davis (2000), os elementos que influenciam a concentração no mercado bancário através de fusões são essencialmente os seguintes: 1º- A saturação do mercado quer virtual, *homebanking*, etc., quer tradicional, balcões físicos. 2º- A grande competição em termos de preços que se reflecte em menores margens nos diversos produtos do portefólio dos bancos, a duplicação das redes de balcões e o excesso de capacidade de oferta existente em todos os mercados bancários desenvolvidos. 3º- A concorrência global ou globalização dos mercados, permitiu a empresas concorrentes de qualquer parte do mundo entrar em mercados desconhecidos através de práticas muito diferenciadas e com uma capacidade financeira significativamente superior às instituições estabelecidas. Este elemento trouxe a necessidade de utilizar uma visão global, aquando da implementação dos produtos, tendo em conta que serão muitos mais os potenciais clientes e muitos mais os concorrentes; 4º- A desregulamentação verificada em muitos mercados bancários pelo abandono de diversa legislação instituída sem que houvesse a implementação de normas adaptadas à nova realidade, nomeadamente nos Estados Unidos da América a revogação da lei *Glass Steagall*<sup>2</sup> e o desenvolvimento de relações entre os diversos estados, a “*Big Bang Financial Reforms*” no Japão e a abertura de Singapura e de outros mercados asiáticos aos bancos estrangeiros. Estas situações, somadas ao excesso de capacidade de oferta, contribuíram para a falta de regulamentação pois esta não acompanhou a rápida expansão do mercado; 5º- A tecnologia. A comercialização por via electrónica de produtos bancários, nomeadamente através da internet, prejudicou o monopólio dos tradicionais sistemas de pagamento bem como a rentabilidade dos tradicionais depósitos e produtos financeiros. O menor custo praticado pelos concorrentes forçou os bancos a reduzir drasticamente o seu custo básico e contrariar a concorrência directa com as suas ofertas em grande parte com grande benefício dos consumidores.

Durante a década de noventa, altura em que as fusões estavam na ordem do dia, algumas novas questões foram adicionadas às já existentes. Em primeiro lugar a expressão "valor para os accionistas" entrou definitivamente no vocabulário do banqueiro. Suportados nesse argumento e na expectativa de que com estes movimentos se conseguiriam obter substanciais economias, apoiados no facto de alguns bancos terem conseguido executar com sucesso fusões no mercado, os banqueiros passaram para prioridade a possibilidade de efectuar fusões. Em segundo lugar, como corolário do aparecimento da expressão valor para os accionistas, o papel desempenhado pelo mercado é agora central pois é ele que avalia em cada momento a capitalização e valor da empresa e o sucesso das operações levadas a cabo e consequentemente a performance demonstrada pelas administrações das empresas. Ainda segundo Davis (2000) a agenda pessoal de muitos presidentes de bancos tem dominado cada vez mais as estratégias seguidas pelos bancos.

Existem diversos motivos para que os processos de fusão sejam levados a cabo, no entanto, como se pode aferir por algumas das conclusões de um estudo efectuado em 1999 pelo *Corporate Leadership Council* a dezassete grandes empresas americanas resultantes de F&A, podemos obter uma noção mais concreta dos problemas que surgem neste tipo de processos, segundo o qual: 57% das empresas adquirentes não conseguiram resultados acima da média do seu sector; 58% das empresas fundidas não conseguiram gerar resultados interessantes para os seus accionistas; 85% das F&A tiveram fraco desempenho devido a problemas relacionados com diferentes culturas e atitudes das empresas fundidas; 80% das F&A tiveram fraco desempenho devido à falta de um plano de integração dos colaboradores das empresas na nova organização; 45% das F&A tiveram fraco desempenho devido a má gestão; 85% das empresas admitiram que os problemas relacionados com as pessoas tinham maior probabilidade de afectar o sucesso no longo prazo, do que propriamente os problemas financeiros; nas empresas que se fundiram e que possuíam práticas de RH muito diferentes, a probabilidade de existirem diminuições de produtividade e redução de facturação foi três vezes superior; 82% das empresas envolveram os seus directores de

---

<sup>2</sup> The Glass-Steagall Act de 1933 instituiu a Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC) dos Estados Unidos e implementou várias reformas, algumas das quais foram concebidas para controlar a especulação nos bancos. Certas disposições, tais como o Regulamento Q, que permitiu que o FDIC regulasse as taxas de juro em contas de poupança, foram revogadas pelo Depository Institutions Deregulation and Monetary Control Act de 1980. Outra disposição que proibia que uma holding bancária fosse proprietária de outras empresas financeiras foi revogada em 12 de Novembro de 1999, pelo Gramm-Leach-Bliley Act.

RH já na fase de concretização e implementação das F&A, enquanto apenas 22% das empresas envolveram os seus directores de RH na fase de planeamento inicial das operações de F&A. Percebemos, portanto, que mesmo sendo um assunto objecto de inúmeros estudos, não foi possível conceber métodos que sejam considerados pelas administrações como indispensáveis ao bom encaminhamento de operações desta natureza.

Como refere Frensch (2006), os processos de F&A são fenómenos críticos. Numa perspectiva económica, estes processos servem cada vez mais para reformular um sector de indústria / actividade no seu conjunto. Numa perspectiva empresarial, as fusões ou aquisições representam muitas vezes a decisão económica mais importante na vida das organizações, criando grandes oportunidades mas também abrindo novos pontos de ruptura. Numa perspectiva dos empregados, estes são sempre processos que geram mudanças e são consequentemente uma fonte de incerteza. Para Sousa *et al.* (2006) as mudanças representam, na maior parte dos casos, fonte de conflito, situações de ameaça e preocupação. A resistência à mudança surge e intensifica-se quando as pessoas envolvidas no processo se sentem ameaçadas em relação à sua situação actual. Esta situação ocorre porque na maior parte dos casos o processo de comunicação não funcionou de forma adequada. Muitos autores enfatizam que a cooperação entre os colaboradores das empresas é a chave para despoletar as sinergias potenciais consideradas para a realização do processo. Não existe no entanto qualquer estudo que se tenha debruçado concretamente sobre a cooperação estabelecida entre os colaboradores das empresas incorporadas na sequência de um processo de F&A. Para estabelecer essa cooperação muito contribuem as características individuais e de similaridade dos empregados. Alguns empregados são mais susceptíveis de construir relacionamentos de cooperação com os novos colegas que outros. Verifica-se que as relações são mais facilmente estabelecidas entre colaboradores com funções similares do que entre colaboradores que têm funções diferentes.

A maioria das F&A não são bem sucedidas, de acordo com a revisão bibliográfica efectuada por Frensch (2006), das obras de Kitching, (1974) Porter, (1987) Bühner, (1990) e Agrawal, Jeffe e Mandelke, (1993). Ainda de acordo com Frensch (2006) uma vez que quase todas elas se justificam com a criação de valor através da obtenção de sinergias este objectivo muitas vezes não é conseguido. Existem diversos motivos para que isto aconteça: 1º Não existe de facto sinergia potencial, pelo que não se gera; 2º As decisões estruturais não se revelam adequadas para que as referidas sinergias potenciais se revelem; 3º O prémio pago foi demasiado alto pelo que as sinergias encontradas não são suficientes para cobrir esse prémio; 4º As sinergias que efectivamente havia, não tenham sido realizadas.

Referindo-nos concretamente à actividade das F&A no mercado financeiro, no *International Labour Office Geneva* (2001), onde foi abordado o impacto que as F&A provocam no emprego, no sector da banca e nos serviços financeiros, concluiu-se que as melhorias de eficiência verificadas através de processos de fusões foram frequentemente sobre-estimadas, conclusão que foi corroborada por investigações contemporâneas. Refere-se ainda nas conclusões do mesmo colóquio que, em todo o mundo, dois terços das fusões terminam em fracasso, umas porque são consideradas hostis por alguns colaboradores e outras por causa da insuficiente preparação e incapacidade de integrar pessoas e sistemas. Ainda mais fracassos são devidos a diferenças irreconciliáveis nas culturas empresariais e de gestão.

De acordo com Schmidt (2001), num estudo patrocinado pela Fundação Sociedade de Gestão de Recursos Humanos e realizado pela Towers Perrin, uma organização mundial de consultoria intitulado, *The Correct Spelling of M&A Begins with HR*, concluiu-se que o grau de participação dos RH está directamente ligado ao sucesso dos processos de F&A. Esse sucesso é tanto maior quanto mais prematuro for o envolvimento dos RH no processo. Grande parte dos autores que estudam este fenómeno dividem-no em quatro fases distintas: pré-acordo, diligências, integração e planeamento e execução. Segundo o mesmo estudo os RH são maioritariamente envolvidos nas duas últimas fases.

Ainda no âmbito da revisão da literatura, Cabral (1994) referindo-se à tradição da escola de Chicago, nota que aquela escola de pensamento argumenta que as empresas que mais ganham com uma fusão no que respeita ao aumento da quota de mercado são justamente aquelas que não participam na fusão. Pelo contrário as empresas que participam na fusão vêem normalmente a sua quota de mercado reduzir-se.

Podemos concluir que os processos de fusão são em primeiro lugar a forma mais rápida de uma empresa crescer, uma vez que o crescimento orgânico é normalmente lento e imprevisível. Em concreto, referem Boucinha e Ribeiro (2007) que o crescimento orgânico dos bancos estrangeiros a operar no mercado doméstico entre 1996 e 2004 não foi particularmente bem sucedido. Pelo contrário, através de um processo de F&A, um banco estrangeiro conseguiu uma quota significativa no mesmo mercado. Por este facto os gestores encaram este meio como uma estratégia de tomada de uma posição relevante no mercado em que a empresa está inserida.

Em muitos casos veio a verificar-se que a previsão dos gestores relativamente ao potencial de duas empresas juntas era demasiado optimista. Tal pode justificar-se com a necessidade de aumentar a força e quantidade de argumentos a favor do processo, ou com a falta de estudo conveniente do mesmo. Esta situação pode ter consequências muito perversas para os accionistas da empresa adquirente pois vêem o seu capital desvalorizar de uma forma muito acentuada.

Quando o objectivo da fusão é estratégico, as empresas alvo são por norma do mesmo mercado ou de mercados muito relacionados, são as chamadas fusões horizontais, onde podemos incluir todas as efectuadas no grupo CA. Também acontece com alguma frequência utilizar este meio para entrar em novos mercados, sendo estas fusões denominadas de verticais.

Se os motivos são variados é mais unânime a ideia de que nem sempre os processos de fusão geram os retornos esperados, acima de tudo para a empresa adquirente que normalmente paga com prémio a empresa adquirida. Os motivos que nos conduzem a esta conclusão estão relacionados com os RH, pois muitas vezes sofrem integrações pouco correctas, onde não existe quase a intervenção dos departamentos de RH, que acabam por levar à perda da identificação do empregado com a empresa, com consequências sempre muito nefastas para esta última, uma vez que acaba por receber colaboradores sem qualquer tipo de identificação com a cultura empresarial da nova organização em que estão inseridos.

Como avaliar então a fusão. As leituras permitem concluir que existe uma grande variedade de aspectos a avaliar num processo de integração de empresas por F&A. No entanto e de acordo com os objectivos definidos para este *paper*, apenas analisaremos o processo na óptica organizacional e humana e mais concretamente a integração dos seus recursos na organização.

No caso concreto das fusões no grupo CA, pretende-se verificar em que medida é que os colaboradores de uma CCAM fruto de uma ou mais fusões se identificam com a empresa surgida do processo. O modelo de integração mais corrente é o de fusão por incorporação, do qual resulta uma nova CCAM, mas onde apenas em um lado se pode falar de uma verdadeira perda, pois só a empresa integrada se dissolve. Os colaboradores desta transitam para a CCAM integrante que normalmente os submete à cultura organizacional implementada e assimilada pelos seus restantes colaboradores. Este passo pode originar muitas alterações no comportamento e empenho dos colaboradores em prol da empresa, por sofrerem um choque com o qual muitas vezes nem concordaram, assumindo por esse facto uma posição diferente para com a nova entidade, relativamente à sua posição com a antiga CCAM.

Para a concretização do objectivo principal do presente estudo, que visa apurar em que medida se verifica a situação relatada no parágrafo anterior, foi concebido um inquérito dirigido a todos os colaboradores do grupo CA, conforme explanado no ponto seguinte deste artigo.

### 3. METODOLOGIA

A base de recolha de dados reporta-se ao universo dos colaboradores das CCAM pertencentes ao CA. Para responder à questão em aberto foi elaborado um questionário com onze perguntas. Com estas pretendia-se mensurar o grau de comprometimento dos colaboradores com o processo de fusão e a sua opinião sobre a nova CCAM, ou seja, pretendiam-se medir opiniões, atitudes ou satisfações, pelo que como referem Hill e Hill (1998) não podiam ter uma forma que convidasse a uma só resposta. O meio de comunicação utilizado foi unicamente a internet enviando e-mail e convidando cada um de forma individual a participar no inquérito disponível através de uma hiperligação fornecida. Para que as respostas tivessem a necessária isenção, sob pena de não se poderem considerar válidas, foi expressamente garantido aos inquiridos total anonimato e confidencialidade sobre o teor das mesmas. Para a recolha dos dados foi utilizada uma ferramenta electrónica disponibilizada pela “SurveyMonkey.com.”. Esta empresa disponibiliza uma plataforma onde os inquiridos respondem às perguntas e as submetem, respeitando todas as garantias de confidencialidade dadas aos inquiridos. Este método além de ser rápido e fiável, também tem a vantagem de eliminar os problemas de contagem, verificação e veracidade já que apenas é possível a cada inquirido responder uma vez.

O instrumento de observação foi elaborado em função dos objectivos que se pretendiam atingir, ou seja, de aferir o grau de identificação dos inquiridos com a CCAM e por consequência a concordância com a fusão. Uma vez que nem todas as CCAM que constituem o grupo CA passaram já por processos de fusão o inquérito foi enviado para colaboradores sem possibilidade de responder às questões colocadas. Para resolver esta situação foi introduzida uma questão para identificar apenas os colaboradores “alvo”, ou seja, aqueles cuja proveniência é uma

empresa surgida de uma fusão. Dado que os inquiridos foram dirigidos a todos os colaboradores, não podemos falar de amostra mas da população total.

Deste modo, neste estudo foi enviado o mesmo e-mail aos 3843 colaboradores que constituem o universo de colaboradores do CA no momento do envio, 120 dos quais não foram entregues pois os destinatários estavam ausentes por estarem de férias ou outro tipo de licença e em menor número por terem deixado de trabalhar na CCAM, pelo que, do total enviado apenas consideramos 3723 envios efectivos. Destes apenas utilizámos para efeitos de estudo, aqueles que foram enviados para colaboradores de CCAM onde ocorreram fusões. Uma das limitações que foi encontrada é a de não saber qual o número de colaboradores que são destas CCAM, deste modo não se sabe a percentagem de inquiridos que respondeu, em relação ao total da população, que é a quantidade de colaboradores oriundos de CCAM onde houve fusões. No entanto, mesmo considerando este desconhecimento da população, a quantidade de respostas é estatisticamente significativa pelo que não se considerou problemática esta questão.

Os resultados do inquérito deverão permitir-nos averiguar o grau de identificação dos colaboradores com a empresa. Este será tanto maior quanto mais favoráveis forem as respostas e poderá resultar na validação de uma das hipóteses abaixo colocadas. Em caso de validação das primeiras três hipóteses, todos consideram que ficaram a ganhar, com as consequências positivas desse facto e em relação à quarta hipótese ninguém considera que ficou a ganhar com o processo, pelo contrário, considera-se que não se acrescentou valor à empresa através da fusão efectuada.

Em conformidade, apresentam-se abaixo as hipóteses em teste.

*Hipótese 1: Os colaboradores que são provenientes de uma CCAM que participou num processo de fusão entre iguais consideram que a sua perspectiva de futuro melhorou relativamente à situação anterior;*

*Hipótese 2: Os colaboradores que são provenientes de uma CCAM que participou num processo de fusão como parte integrada consideram que a sua perspectiva de futuro melhorou relativamente à situação anterior;*

*Hipótese 3: Os colaboradores que são provenientes de uma CCAM que participou num processo de fusão como parte integrante consideram que a sua perspectiva de futuro melhorou relativamente à situação anterior;*

*Hipótese 4: A rejeição de qualquer uma das hipóteses acima formuladas implica a sugestão de que os colaboradores que são provenientes de uma CCAM que participou num processo de fusão consideram que a sua perspectiva de futuro não melhorou ou piorou relativamente à situação anterior.*

O método para apuramento de resultados a utilizar será efectuar a comparação da média das respostas válidas às questões compreendidas entre a quinta e a décima primeira no questionário enviado, identificado como Anexo A neste *paper*, e que tem como objectivo conforme já foi referido avaliar o grau de integração dos colaboradores na estrutura saída da fusão.

A resposta à questão de investigação verifica-se pela comparação dos resultados obtidos na medição e é considerada um êxito se as respostas não rejeitarem as hipóteses um, dois e três, o que significa que o nível de integração é igual para os colaboradores das CCAM resolvidas para constituição de uma nova, das CCAM integradas e das CCAM integrantes. Se apenas for confirmada a hipótese um, a hipótese dois ou a hipótese três, significa que o processo teve um êxito moderado pois apenas se consegue transmitir a mensagem positiva associada a uma fusão aos colaboradores das empresas intervenientes na qualidade de participantes segundo a forma de fusão correspondente. A não rejeição da hipótese quatro estará associada a um fracasso dos processos de fusão.

Uma avaliação média de três (3,00) é considerada o ponto central ou neutro uma vez que a escala de medição é composta por cinco valores sendo o valor referido o que fica situado exactamente no centro, pelo que um deslocamento para a direita significa um cenário favorável enquanto um deslocamento para a esquerda indica um cenário contrário às intenções decorrentes do processo de fusão.

#### **4. POPULAÇÃO E AMOSTRA**

Com a realização do inquérito foi possível obter 1171 respostas das quais 721 são de colaboradores de CCAM onde houve fusões. A Tabela 1 apresenta o resumo de todos os factos relacionados com o envio e recepção dos inquiridos. Foram enviados inquiridos a 3843 colaboradores, sendo este o número total de colaboradores de acordo

com a informação existente no programa de gestão de recursos humanos utilizado no grupo CA, em 1 de Junho de 2009. Do total dos inquéritos 120 não foram entregues pelo que apenas 3723 se consideraram para efeitos do estudo. A taxa de retorno das respostas aos inquéritos foi de 31,45 por cento, valor que é muito bom considerando a taxa de retorno aos inquéritos enviados pela tradicional via do correio mas que se situa no limiar mínimo da normalidade para os inquéritos via *online*, normalmente entre 30 e 60 por cento.

Como já foi referido anteriormente não existe o conhecimento do total da população alvo que são os colaboradores das CCAM onde ocorreram fusões. No entanto é possível de uma forma indicativa construir esse grupo recorrendo ao coeficiente entre o número das respostas de colaboradores de CCAM onde houve fusões sobre o número total das respostas. Esse valor indica que são cerca de 61,57 por cento os colaboradores da população alvo que responderam pelo que extrapolando este rácio para o universo dos 3843 colaboradores conclui-se que é de aproximadamente 2292 a população alvo deste estudo. A Tabela 1 tem como objectivo fazer o resumo das informações sobre a população alvo deste estudo.

**Tabela 1 – Descrição dos dados do inquérito**

<b>Inquéritos</b>	
Enviados	3843
Entregues	3723
Não entregues	120
População alvo	2292
Percentagem da população alvo que respondeu	31%
Percentagem de respostas da população alvo em relação aos inquéritos válidos	61%
Inquéritos válidos	1171
Considerados para efeitos de estudo	721

Tal como já tinha sido referido, as respostas ao inquérito foram dadas maioritariamente (61%) por colaboradores que fazem parte de CCAM onde ocorreram fusões. Esta percentagem corresponde aos 721 colaboradores já referidos anteriormente sendo que o número de colaboradores de CCAM que participaram em processo de fusão como empresa incorporante foi de 364, o número de colaboradores de CCAM que participaram em processo de fusão como empresa incorporada foi de 215 e o número de colaboradores de CCAM que participaram em processo de fusão entre iguais, ou seja em que ambas as empresas participantes foram extintas para dar lugar a uma nova foi de 142. Não foi efectuado qualquer levantamento ao número total de colaboradores por função existentes no grupo CA pelo que o grau de adesão das diferentes categorias de funções ao inquérito é desconhecido. A divisão por funções pretende apenas estabelecer uma correlação entre a Função desempenhada e a Satisfação verificada, não se pretendendo analisar o grau de aderência ao inquérito por esta via. Ainda no que se refere à caracterização dos inquiridos salienta-se que do universo total em estudo 252 são do género feminino enquanto 469 são do género masculino, 31 trabalham no CA há menos de um ano, 93 trabalham há mais de um ano mas há menos de cinco e os restantes 597 trabalham há mais de cinco anos.

A Tabela 2 tem como objectivo permitir uma visualização mais rápida das observações contidas no parágrafo anterior, ou seja da caracterização dos inquiridos que responderam e que fazem parte do universo em estudo.

**Tabela 2 – Caracterização dos inquiridos**

<b>RESPOSTAS</b>	
<b>Tipo de CCAM</b>	
CCAM onde houve fusão	721
CCAM onde não houve fusão	450
<b>Tipo de fusão realizada</b>	
Incorporante, em fusão ou em aquisição	364
Incorporada, em fusão ou em aquisição	215
Fusão entre iguais	142
<b>Respostas por determinantes</b>	
Directivas	21
Coordenação	185
Técnicas	107
Comerciais	321
Outras	87
<b>Respostas por Género</b>	
Feminino	252
Masculino	469
<b>Respostas por Antiguidade na empresa</b>	
Menos de um ano	31
Entre 1 e 5 anos	93
Mais de 5 anos	597

## 5. RESULTADOS

A estrutura do inquérito foi desenvolvida para responder a duas questões. A primeira “quem respondeu” e a segunda “como respondeu”. A Tabela 2 caracteriza os colaboradores que responderam quanto à sua Antiguidade, Género, Funções e CCAM, ou seja “quem respondeu”. A Tabela 3 resume as respostas por tipo às diferentes perguntas que tinham o objectivo de avaliar a integração, ou seja o “como respondeu”. Pode observar-se na referida Tabela como o nível de não respostas às questões do “como respondeu” é residual, atingindo as respostas válidas a percentagem mínima de 98%. Pela análise da Tabela atrás referida observa-se que o tipo de resposta mais escolhida é o “concordo”, situação que indica claramente que a maioria dos inquiridos é favorável às fusões entre as CCAM.

**Tabela 3 – Quantificação das respostas às perguntas de análise subjectiva**

<b>Descrição</b>	<b>Número de respostas</b>						
	a)	b)	c)	d)	e)	f)	g)
A fusão foi convenientemente explicada a todos os Colaboradores.	55	134	164	268	94	6	99%
A fusão alterou o trabalho que desenvolvia anteriormente	80	197	127	215	94	8	99%
A nova CCAM tem o mesmo significado para mim que a anterior	50	137	107	267	149	11	98%
O meu contributo individual tem a mesma importância na nova CCAM	30	82	118	308	172	11	98%
Sendo consultado era favorável à fusão nas condições em que foi realizada	35	111	180	268	122	5	99%
A fusão fez da nova CCAM uma empresa melhor para eu trabalhar	32	93	156	293	143	4	99%

*a) Discordo plenamente b) Discordo c) Não tenho opinião d) Concordo e) Concordo plenamente f) sem resposta g) percentagem de respostas válidas*

Ainda em relação às questões de “como respondeu” conclui-se que cerca de 6,5% do total da população discorda plenamente com as perguntas colocadas, 17,4% discorda, 19,6% não tem opinião, 37,5% concorda, 17,9% concorda plenamente e apenas 1% das questões ficaram sem resposta por parte dos 721 colaboradores que são a

amostra para este estudo. Estas informações constam da Tabela 4 e servem mais uma vez para realçar o teor das respostas dadas e a grande aderência à proposta de avaliação da integração dos RH oriundos de um processo de fusão dentro do CA através de um inquérito.

**Tabela 4 – Quantificação relativa e absoluta das respostas por escala de resposta**

Descrição	Número de respostas	Percentagem de respostas
Discordo plenamente	282	6,52%
Discordo	754	17,43%
Não tenho opinião	852	19,69%
Concordo	1619	37,42%
Concordo plenamente	774	17,89%
Sem resposta	45	1,04%

Pelas indicações recolhidas nas Tabelas 2, 3 e 4 não se colocam grandes objecções à confirmação da resposta “concordo” como sendo a mais votada pelo que se pode afirmar que, na sua maioria, os colaboradores aprovam as operações de fusão. No entanto esta seria uma conclusão muito simplista atendendo ao universo de inquiridos, pois têm características e experiências diferentes. Para avaliar até que ponto a conclusão que rapidamente se retira das tabelas já referidas é consistente foi dividida a amostra consoante o tipo de fusão encetada, por ser este um factor lógico de agrupamento tendo em conta o tema do *paper*, e analisada em relação aos restantes factores. Os parâmetros utilizados para efectuar a análise são a média, moda, mínimo, máximo e desvio padrão. A média, parâmetro de posição mais utilizado, permite determinar a satisfação global dos colaboradores que compõem a amostra, no entanto com este indicador não temos a visão global das respostas já que os valores extremos influenciam muito o resultado final. Para que esta situação seja minimizada recorreremos aos indicadores moda, mínimo e máximo, que nos permitem visualizar para cada grupo seleccionado o valor mais baixo, o valor mais alto e o valor mais repetido ou mais aceite. Por outro lado o Desvio Padrão, medida de dispersão mais utilizada, permite-nos conhecer a dispersão dos valores da amostra em relação ao seu ponto médio. Com o intuito de confirmar a fiabilidade da escala utilizada para descrever as opiniões dos inquiridos apresenta-se também o indicador denominado *Cronbach Alpha*, conforme Cronbach (1951). A título indicativo, como *rule of thumb*, consideram-se valores de alfa superiores a 0,7 como sendo aceitáveis (v.g. Nunnally, 1978). Contudo, valores inferiores a 0,7 também são referidos na literatura e considerados válidos (v.g. Santos, 1999). O facto de a amostra ser relativamente pequena condiciona os valores da estatística do *Cronbach Alpha*, razão pela qual ela não deixa de ser válida, apesar de apenas dois grupos atingirem um valor de alfa superior a 0,7.

O primeiro grupo, a que alude a Tabela 5, referente aos colaboradores que participaram num processo de F&A como empresa incorporante, constituído por trezentos e sessenta e quatro colaboradores é o mais numeroso e portanto aquele que transmite resultados mais significativos.

Dividindo o grupo por Género verificamos que cento e vinte e um colaboradores são do género feminino correspondendo sensivelmente a um terço do total enquanto o Género masculino é o predominante com cerca de duzentos e quarenta e três colaboradores. Verifica-se também que a média das respostas é mais alta no género masculino, enquanto nos restantes indicadores estatísticos não se vislumbram diferenças. O grau da escala mais escolhido foi o quarto, “Concordo” o mínimo grau escolhido foi o primeiro “Discordo plenamente” e o máximo escolhido foi o cinco “Concordo plenamente”. Esta tabela revela um índice de satisfação ligeiramente mais alto nos homens do que nas mulheres, no entanto a diferença no tamanho do grupo condiciona de alguma forma a comparação.

Fazendo a análise ao mesmo grupo, agora dividido por Tipo de Funções, verifica-se que existe uma maior discrepância na média das respostas, observação que indica ser este um factor mais determinante para a Satisfação dos colaboradores. Como é normal os colaboradores que exercem funções directivas são em muito menor número, apenas quarenta colaboradores, oitenta e sete desempenham funções de coordenação, sessenta e nove desempenham funções técnicas, cento e cinquenta e sete desempenham funções comerciais e quarenta desempenham outras funções que possam existir dentro das empresas não englobadas nos grupos criados. Como já foi referido existe um maior hiato entre as várias funções sendo a função de director aquela que se encontra mais satisfeita com uma média de 3,86 estando a função comercial no pólo oposto com uma média de 3,28. Os restantes indicadores são muito constantes excepto o mínimo para a função directiva que é a segunda hipótese ou seja “Discordo”.

Quando os colaboradores que fazem parte de uma CCAM que participou num processo de F&A como entidade incorporante são separados e analisados pela sua Antiguidade na empresa verifica-se que existe um sentimento mais positivo por parte daqueles que trabalham na instituição há menos de um ano, notando-se um decréscimo à

medida que a Antiguidade é maior. No entanto este grupo é constituído maioritariamente por colaboradores com mais de cinco anos de funções, concretamente são duzentos e oitenta e oito, enquanto com mais de um ano e menos de cinco são cinquenta e cinco e com menos de um ano são apenas vinte e um. O facto de a maioria dos colaboradores que compõe este grupo estar há mais de cinco anos na instituição revela uma relativa estabilidade do pessoal neste sector de actividade económica. Também neste caso a grande diferença entre o tamanho das populações retira validade aos valores da média, por não ter a mesma relevância um valor deste indicador retirado de uma população de duzentos e oitenta e oito indivíduos como um valor retirado de uma população com vinte e um indivíduos.

Analisando a população sem o detalhe da Tabela 5 relativa ao grupo dos colaboradores de CCAM que participaram no processo de fusão como empresas incorporantes, pode afirmar-se que são maioritariamente do Género masculino (67%), exercem actividade em todas as Funções referidas, sendo no entanto a maior parte pertencente à área comercial (43%) e são maioritariamente colaboradores da CCAM há mais de cinco anos (79%). O seu índice de Satisfação, obtido pelo cálculo da média às questões qualitativas ordinais, é de 3,36 o que indica que maioritariamente os colaboradores estão a favor das fusões, sendo o “Concordo” a resposta mais vezes repetida. Pode-se verificar ainda que a divisão dos colaboradores por Antiguidade na empresa, tal como a divisão por Género, não revela um hiato tão grande na média como a divisão por Funções. O Valor do *Cronbach Alpha* para este grupo é de 0,647, estando no limiar mínimo de aceitabilidade.

**Tabela 5 – Estatística descritiva com base no tipo de fusão encetada (Incorporante em fusão ou aquisição)**

<b>Função</b>	<b>Descrição</b>	<b>Frequência</b>	<b>Média</b>	<b>Moda</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Género	Feminino	121(33%)	3,30	4	1	5	1,05
	Masculino	243(67%)	3,39	4	1	5	1,16
	<b>Total</b>	<b>364(100%)</b>	<b>3,36</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>1,12</b>
Tipo de Funções	Directivas	11(3%)	3,86	4	2	5	0,99
	Coordenação	87(24%)	3,49	4	1	5	1,17
	Técnicas	69(19%)	3,35	4	1	5	1,08
	Comerciais	157(43%)	3,28	4	1	5	1,10
	Outras	40(11%)	3,28	4	1	5	1,18
	<b>Total</b>	<b>364(100%)</b>	<b>3,36</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>1,12</b>
Antiguidade	Menos de 1 ano	21(6%)	3,46	3	1	5	0,90
	Entre 1 e 5 anos	55(15%)	3,43	3	1	5	0,94
	Mais de 5 anos	288(79%)	3,34	4	1	5	1,17
	<b>Total</b>	<b>364(100%)</b>	<b>3,36</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>1,12</b>
<b>Valor do Cronbach Alpha</b>							<b>0,647</b>

O segundo grupo, a que alude a Tabela 6, referente aos colaboradores que participaram num processo de F&A como empresa incorporada, constituído por duzentos e quinze colaboradores embora menos numeroso que o anterior continua a ser relevante e portanto a ser válido para efeitos deste estudo.

Dividindo o grupo por Género verificamos que oitenta colaboradores são do género feminino correspondendo a um pouco mais de um terço do total enquanto o Género masculino é o predominante com cerca de cento e trinta e cinco colaboradores. Verifica-se também que a média das respostas é mais alta no género masculino, enquanto nos restantes indicadores estatísticos não se detectam diferenças. O grau da escala mais escolhido foi o quarto, “Concordo” o mínimo grau escolhido foi o primeiro “Discordo plenamente” e o máximo escolhido foi o cinco “Concordo plenamente “. Esta tabela revela um índice de satisfação ligeiramente mais alto nos homens do que nas mulheres, no entanto a diferença no tamanho do grupo condiciona de alguma forma a comparação, tal como acontecia com o grupo anterior.

Fazendo a análise ao mesmo grupo, agora dividido por Tipo de Funções, verifica-se que existe uma maior discrepância na média das respostas, observação que indica ser este um factor mais determinante para a Satisfação dos colaboradores. Como é normal os colaboradores que exercem funções directivas são em muito menor número, apenas cinco colaboradores, sessenta e dois desempenham funções de coordenação, vinte e cinco desempenham funções técnicas, noventa e sete desempenham funções comerciais e vinte e seis desempenham outras funções não

especificadas. A função de director é aquela onde se regista um maior índice de satisfação com uma média de 3,86 estando a função técnica no pólo oposto com uma média de 3,29. Os restantes indicadores não detectam diferenças uma vez que para todas as funções se verificam os mesmos valores.

Quando os colaboradores que fazem parte de uma CCAM que participou num processo de F&A como empresa incorporada são separados e analisados pela sua Antiguidade verifica-se que existe um sentimento mais positivo por parte daqueles que trabalham na instituição há menos de um ano, notando-se também aqui um decréscimo à medida que a Antiguidade é maior. No entanto este grupo é constituído maioritariamente por colaboradores com mais de cinco anos de funções, concretamente são cento e noventa e três, enquanto com mais de um ano e menos de cinco são dezassete e com menos de um ano são apenas cinco. Esta constatação reforça a afirmação anterior que referia a estabilidade do pessoal neste sector de actividade económica. Também neste caso a grande diferença entre o tamanho das populações retira validade aos valores da média, por não ter a mesma relevância um valor deste indicador retirado de uma população de cento e noventa e três indivíduos como um valor retirado de uma população com cinco indivíduos.

Analisando a população sem efectuar a sua divisão como acontece na Tabela 6 relativa ao grupo dos colaboradores de CCAM que participaram no processo de fusão como empresas incorporadas, pode afirmar-se que são maioritariamente do Género masculino (63%), exercem actividade em todas as Funções referidas, sendo no entanto a maior parte pertencente à área comercial (45%) e são maioritariamente colaboradores da CCAM há mais de cinco anos (90%). O seu índice de Satisfação, obtido pelo cálculo da média às questões qualitativas ordinais, é de 3,39 o que indica que maioritariamente os colaboradores estão a favor das fusões, sendo o “Concordo” a resposta mais vezes repetida. Pode-se verificar ainda que a divisão dos colaboradores por funções origina uma maior diferença de Satisfação em relação à divisão por Género e por Antiguidade. O Valor do *Cronbach Alpha* para este grupo é de 0,738, portanto acima do limiar mínimo de aceitabilidade.

**Tabela 6 – Estatística descritiva com base no tipo de fusão encetado (Incorporada em fusão ou aquisição)**

<b>Função</b>	<b>Descrição</b>	<b>Frequência</b>	<b>Média</b>	<b>Moda</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Género	Feminino	80(37%)	3,22	4,00	1,00	5,00	1,16
	Masculino	135(63%)	3,48	4,00	1,00	5,00	1,25
	<b>Total</b>	<b>215(100%)</b>	<b>3,39</b>	<b>4,00</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>	<b>1,22</b>
Tipo de Funções	Directivas	5(2%)	3,70	4,00	1,00	5,00	1,37
	Coordenação	62(29%)	3,51	4,00	1,00	5,00	1,37
	Técnicas	25(12%)	3,29	4,00	1,00	5,00	1,20
	Comerciais	97(45%)	3,30	4,00	1,00	5,00	1,14
	Outras	26(12%)	3,45	4,00	1,00	5,00	1,11
	<b>Total</b>	<b>215(100%)</b>	<b>3,39</b>	<b>4,00</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>	<b>1,22</b>
Antiguidade	Menos de 1 ano	5(2%)	3,67	3,00	2,00	5,00	0,84
	Entre 1 e 5 anos	17(8%)	3,47	4,00	1,00	5,00	1,02
	Mais de 5 anos	193(90%)	3,37	4,00	1,00	5,00	1,25
	<b>Total</b>	<b>215(100%)</b>	<b>3,39</b>	<b>4,00</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>	<b>1,22</b>
<b>Valor do Cronbach Alpha</b>							<b>0,738</b>

O terceiro grupo, a que alude a Tabela 7, referente aos colaboradores que participaram num processo de F&A entre empresas iguais, ou seja ambas extintas para dar origem a uma nova entidade, constituído por cento e quarenta e dois colaboradores embora o menos numeroso continua a ser relevante e portanto a ser válido para efeitos deste estudo.

Dividindo o grupo por Género verificamos que cinquenta e um colaboradores são do género feminino correspondendo a um pouco mais de um terço do total enquanto o Género masculino é o predominante com cerca de noventa e um colaboradores. Verifica-se também que a média das respostas é mais alta no género masculino, enquanto nos restantes indicadores estatísticos não se detectam diferenças. O grau da escala mais escolhido foi o quarto, “Concordo” o mínimo grau escolhido foi o primeiro “Discordo plenamente” e o máximo escolhido foi o cinco “Concordo plenamente “. Esta tabela revela um índice de satisfação ligeiramente mais alto nos homens do

que nas mulheres, no entanto a diferença no tamanho do grupo condiciona de alguma forma a comparação, tal como acontecia com os grupos anteriores.

Fazendo a análise ao mesmo grupo, agora dividido por Tipo de Funções, verifica-se que existe uma maior discrepância na média das respostas, observação que indica ser este um factor mais determinante para a Satisfação dos colaboradores. Como é normal os colaboradores que exercem funções directivas são em muito menor número, apenas cinco colaboradores, trinta e seis desempenham funções de coordenação, treze desempenham funções técnicas, sessenta e sete desempenham funções comerciais e vinte e um desempenham outras funções não especificadas. A função de director é aquela onde se regista um maior índice de satisfação com uma média de 3,93 estando a função técnica no pólo oposto com uma média de 3,06. Dos restantes indicadores detectam-se diferenças significativas na moda pois se para as funções directivas a hipótese mais escolhida foi a cinco “Concordo plenamente” já para as funções técnicas a mais escolhida foi a três “Não tenho opinião” para as restantes os valores são idênticos.

Quando os colaboradores que fazem parte de uma CCAM que participou num processo de F&A entre iguais são separados e analisados pela sua Antiguidade verifica-se que existe um sentimento menos positivo por parte daqueles que trabalham na instituição há menos de um ano, notando-se aqui, ao contrário do que acontecia nos restantes grupos, um crescimento à medida que a Antiguidade é maior. Também este grupo é constituído maioritariamente por colaboradores com mais de cinco anos de funções, concretamente são cento e dezasseis, enquanto com mais de um ano e menos de cinco são vinte e um e com menos de um ano são apenas cinco. Como acontece nos outros grupos de colaboradores, também neste caso a grande diferença entre o tamanho das populações retira validade aos valores da média, por não ser desejável comparar valores obtidos de amostras muito diferentes.

Analisando a população sem efectuar a sua divisão como acontece na Tabela 7 relativa ao grupo dos colaboradores de CCAM que participaram no processo de fusão entre iguais, pode afirmar-se que são maioritariamente do Género masculino (64%), exercem actividade em todas as Funções referidas, sendo no entanto a maior parte pertencente à área comercial (47%) e são maioritariamente colaboradores da CCAM há mais de cinco anos (82%). O seu índice de Satisfação, obtido pelo cálculo da média às questões qualitativas ordinais, é de 3,46 o que indica que maioritariamente os colaboradores estão a favor das fusões, sendo o “Concordo” a resposta mais vezes repetida. Também aqui se verifica que a divisão dos colaboradores por funções origina uma maior diferença de Satisfação em relação à divisão por Género e por Antiguidade. O Valor do *Cronbach Alpha* para este grupo é de 0,708, portanto acima do limiar mínimo de aceitabilidade.

**Tabela 7- Estatística descritiva com base no tipo de fusão encetado (Fusão entre iguais)**

<b>Determinantes</b>	<b>Descrição</b>	<b>Frequência</b>	<b>Média</b>	<b>Moda</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Género	Feminino	51(36%)	3,39	4,00	1,00	5,00	1,12
	Masculino	91(64%)	3,50	4,00	1,00	5,00	1,13
	<b>Total</b>	<b>142(100%)</b>	<b>3,46</b>	<b>4,00</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>	<b>1,13</b>
Tipo de Funções	Directivas	5(4%)	3,93	5,00	1,00	5,00	1,08
	Coordenação	36(25%)	3,71	4,00	1,00	5,00	1,13
	Técnicas	13(9%)	3,06	3,00	1,00	5,00	1,23
	Comerciais	67(47%)	3,38	4,00	1,00	5,00	1,09
	Outras	21(15%)	3,41	4,00	1,00	5,00	1,08
	<b>Total</b>	<b>142(100%)</b>	<b>3,46</b>	<b>4,00</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>	<b>1,13</b>
Antiguidade	Menos de 1 ano	5(4%)	3,23	3,00	1,00	5,00	0,78
	Entre 1 e 5 anos	21(15%)	3,36	3,00	1,00	5,00	0,87
	Mais de 5 anos	116(82%)	3,49	4,00	1,00	5,00	1,18
	<b>Total</b>	<b>142(100%)</b>	<b>3,46</b>	<b>4,00</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>	<b>1,13</b>
<b>Valor do Cronbach Alpha</b>							<b>0,708</b>

As Tabelas 5, 6 e 7 mostram a população em estudo dividida por tipo de fusão encetado. No grupo dos colaboradores que participaram na fusão oriundos de CCAM incorporantes a média das respostas foi de 3,36, a moda foi de 4, o mínimo 1 e o máximo 5. No grupo dos colaboradores que participaram na fusão oriundos de

CCAM incorporadas a média das respostas foi de 3,39, a moda foi de 4, o mínimo 1 e o máximo 5. No grupo dos colaboradores que participaram na fusão oriundos de CCAM extintas para dar origem a uma nova a média das respostas foi de 3,46, a moda foi de 4, o mínimo 1 e o máximo 5. Da análise das tabelas retira-se a grande homogeneidade das respostas, no entanto a média decresce à medida que aumenta o tamanho da amostra. Apesar do decréscimo, o valor deste indicador é sempre positivo, pelo que indica que qualquer que seja o prisma por que se analisem as respostas dadas o índice de satisfação é sempre a favor dos processos de F&A. Por outro lado o *Cronbach Alpha* apresenta valores em torno dos 0,7 o que significa que os valores da escala são fiáveis na avaliação do índice de satisfação, não se verificando sobreposição ou repetição nas questões.

Os determinantes considerados para este estudo não são indiferentes entre si, tal como se pode observar na Tabela 8 que descreve as correlações existentes entre as diversas variáveis em estudo. As Tabelas anteriormente referidas já indicavam uma maior correlação no que à variável Género diz respeito, efectivamente era notória uma diferença entre os dois Géneros o que só confirma o que agora é apresentado. No entanto essa correlação não é muito significativa, sendo até estatisticamente pouco relevante pois situa-se sempre abaixo de 0,3, positivo ou negativo, no entanto não deve deixar de se considerar.

**Tabela 8 - Correlação de Pearson entre os cinco determinantes em estudo**

	Fusão	Género	Antiguidade	Funções	Satisfação
Fusão	1,00				
Género	-0,028	1,00			
Antiguidade	0,064	0,166(**)	1,00		
Funções	0,029	-0,217(**)	-0,083(*)	1,00	
Satisfação	0,073	-0,079(*)	-0,021	0,052	1,00

\*\* A correlação é significativa ao nível de 0,01 (bilateral).

\* A correlação é significativa ao nível de 0,05 (bilateral).

Apesar de a amostra ser significativa, ela não representa a totalidade da população pelo que se reveste de particular interesse a sua análise estatística. No que se refere à aderência dos valores observados com os valores esperados verificamos que tem que ser rejeitada a hipótese que define a distribuição de valores como sendo uniforme, pelo contrário, verifica-se que os valores observados não seguem uma distribuição homogénea uma vez que se observa a tendência para uma das hipóteses. No índice de Satisfação ela pende para o 3 pelo lado positivo, no Género é maioritariamente masculino, nas fusões maioritariamente de CCAM incorporantes e nas Funções o maior número de colaboradores exerce as funções de comercial.

O estudo estatístico é importante ainda na averiguação da independência ou não de umas funções em relação a outras. Por isso foi efectuado o estudo de análise inferencial aplicando o teste do Qui-quadrado às variáveis, todas elas nominais já que mesmo para os valores da Satisfação, e para efeitos deste estudo, foram arredondados à unidade. As hipóteses a colocar para todos os testes são:

*Hipótese nula: As variáveis “X” e “Satisfação” são independentes;*

*Hipótese alternativa: As variáveis “X” e “Satisfação” não são independentes.*

O que se pretende testar é se a variável Satisfação depende estatisticamente das variáveis tipo de fusão, funções exercidas, Género do colaborador e Antiguidade, resumidas nas hipóteses acima colocadas como “X”. Para efectuar o teste foram recolhidos os valores do inquérito de acordo com a sua ocorrência e inseridos na ferramenta informática SPSS.

Sobre a relação entre o nível de Satisfação e a Antiguidade as hipóteses a formular são as seguintes:

*Hipótese nula: As variáveis “Antiguidade” e “Satisfação” são independentes;*

*Hipótese alternativa: As variáveis “Antiguidade” e “Satisfação” não são independentes.*

Em alguns testes houve necessidade de efectuar correcções porque eram violados os pressupostos do teste do Qui-quadrado em que nenhuma célula pode ter valor esperado inferior a um e não mais de vinte por cento (20%) das células tenham frequência esperada inferior a cinco. Na análise da Satisfação com a Antiguidade dos colaboradores houve a necessidade de retirar, pelos motivos já referidos, duas observações do tipo de resposta “Discordo” ficando assim a amostra reduzida a 719 observações. O resultado obtido é o que se descreve na Tabela 9 que a seguir se apresenta:

**Tabela 9 – Análise inferencial da Satisfação \* Antiguidade**

	Valor	gl	Nível de Significância (bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	8,724 <sup>(a)</sup>	6	, 190
Razão de verosimilhança	12,680	6	, 048
Associação linear por linear	, 752	1	, 386
N de casos válidos	719		

<sup>(a)</sup> 2 Células (16,7%) têm uma frequência esperada inferior a 5. A frequência mínima esperada é 1,81.

O teste do Qui-quadrado devolve um valor de 8,724 com seis graus de liberdade. Pela consulta da Tabela do *Qui-quadrado* para os mesmos graus de liberdade e para um  $\alpha$  igual a 0,05 (5%), obtém-se a região crítica ou de rejeição da hipótese nula  $[12,6; +\infty]$ . Esta região não contém o valor do teste 8,724, portanto, rejeita-se a hipótese da existência de relação entre as variáveis Satisfação e Antiguidade e aceita-se que as variáveis são independentes ou seja a Antiguidade não é estatisticamente significativa na formação do índice de Satisfação dos colaboradores do CA.

O teste para a avaliação da relação entre Satisfação e Antiguidade foi realizado também para analisar a relação entre o Género do colaborador e o seu índice de Satisfação. Para não violar os princípios do teste foram retiradas duas observações reduzindo-se assim para 719. As hipóteses a colocar são:

*Hipótese nula: As variáveis “Género” e “Satisfação” são independentes;*

*Hipótese alternativa: As variáveis “Género” e “Satisfação” não são independentes.*

Efectuado o teste foi devolvido um valor de 6,066 com três graus de liberdade como se observa na Tabela 10.

**Tabela 10 - Análise inferencial da Satisfação \* Género**

	Valor	hl	Nível de Significância (bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	6,066 <sup>(a)</sup>	3	, 108
Razão de verosimilhança	6,093	3	, 107
Associação linear por linear	4,379	1	, 036
N de casos válidos	719		

<sup>(a)</sup> 0 Células (0%) têm uma frequência esperada inferior a 5. A frequência mínima esperada é 14,72.

Pela consulta da Tabela do *Qui-quadrado* para os mesmos graus de liberdade e para um  $\alpha$  igual a 0,05 (5%), obtém-se a região crítica ou de rejeição da hipótese nula  $[7,81; +\infty]$ . Esta região não contém o valor do teste 6,066, portanto, rejeita-se a hipótese da existência de relação entre as variáveis Satisfação e Género do colaborador e aceita-se que as variáveis são independentes ou seja a variável Género do colaborador não é estatisticamente significativa na formação do índice de Satisfação dos colaboradores do CA.

Analisando a relação entre a variável Satisfação e as Funções desempenhadas pelos colaboradores colocamos como hipóteses as seguintes:

*Hipótese nula: As variáveis “Funções” e “Satisfação” são independentes;*

*Hipótese alternativa: As variáveis “Funções” e “Satisfação” não são independentes.*

Efectuada a análise inferencial à relação entre a Satisfação dos colaboradores e a sua Função na organização através do teste do *Qui-quadrado* obteve-se o valor de 20,240 com oito graus de liberdade. Pretendia-se testar a existência ou não de relação entre o índice de Satisfação e a Função tal como já referido. Neste caso a redução da amostra é muito significativa, o motivo da redução é o mesmo dos testes já efectuados. De acordo com a bibliografia consultada continua a ser válido pelo que se aceita.

**Tabela 11 - Análise inferencial da Satisfação \* Funções desempenhadas**

	Valor	gl	Nível de Significância (bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	20,240 <sup>(a)</sup>	8	,009
Razão de verossimilhança	19,396	8	,013
Associação linear por linear	10,515	1	,001
N de casos válidos	613		

<sup>(a)</sup> 3 Células (20,0%) têm uma frequência esperada inferior a 5. A frequência mínima esperada é 0,35.

Pela consulta da Tabela do Qui-quadrado para os mesmos graus de liberdade e para um  $\alpha$  igual a 0,05 (5%), obtém-se a região crítica ou de rejeição da hipótese nula  $[15,50; +\infty]$ . Esta região contém o valor do teste 20,240, portanto, não se rejeita a hipótese da existência de relação entre as variáveis Satisfação e as Funções desempenhadas pelo colaborador e aceita-se que as variáveis não são independentes ou seja a variável Função do colaborador é estatisticamente significativa na formação do índice de Satisfação dos colaboradores do CA.

Por último, efectuou-se a análise inferencial à relação entre a Satisfação dos colaboradores e a proveniência dos colaboradores no que respeita ao tipo de fusão por que passaram, CCAM incorporante, CCAM incorporada e entre iguais. As hipóteses a testar são as seguintes:

*Hipótese nula: As variáveis “Tipo de Fusão” e “Satisfação” são independentes;*

*Hipótese alternativa: As variáveis “Tipo de Fusão” e “Satisfação” não são independentes.*

Aplicando o teste do *Qui-quadrado* obteve-se um valor de 15,691 com seis graus de liberdade.

**Tabela 12 - Análise inferencial da Satisfação \* Fusão**

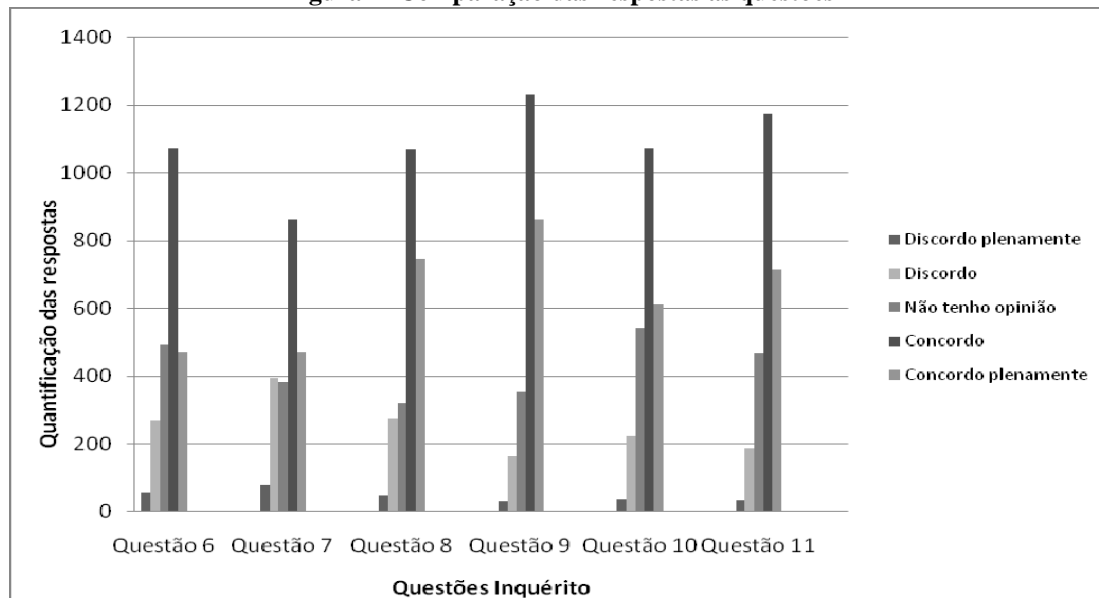
	Valor	gl	Nível de Significância (bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	15,691 <sup>(a)</sup>	6	,016
Razão de verossimilhança	15,012	6	,020
Associação linear por linear	2,447	1	,118
N de casos válidos	719		

<sup>(a)</sup> 0 Células (0%) têm uma frequência esperada inferior a 5. A frequência mínima esperada é 8,24.

Pretendia-se testar a existência ou não de relação entre o índice de Satisfação e a proveniência do colaborador tal como já referido. Pela consulta da Tabela do *Qui-quadrado* para os mesmos graus de liberdade e para um  $\alpha$  igual a 0,05 (5%), obtém-se a região crítica ou de rejeição da hipótese nula que é o intervalo  $[12,6; +\infty]$ . Esta região contém o valor do teste 15,691, portanto, não se rejeita a hipótese da existência de relação entre as variáveis Satisfação e a proveniência do colaborador e aceita-se que as variáveis não são independentes ou seja a variável tipo de fusão que envolveu a CCAM de onde provem o colaborador é estatisticamente significativa na formação do índice de Satisfação dos colaboradores do CA.

Através da figura 1 obtém-se uma imagem clara do peso de cada um dos tipos de resposta às perguntas e reforça a conclusão que as respostas favoráveis são mais significativas que as não favoráveis. Na realidade a terceira força mais votada é a “não tenho opinião” o que pode indiciar que só no final de algum tempo de relacionamento conjunto os colaboradores se sentem habilitados a responder às questões formuladas no inquérito.

**Figura 1- Comparação das respostas às questões**



Questões: 6) A fusão foi convenientemente explicada a todos os colaboradores. 7) A fusão alterou o trabalho que desenvolvia anteriormente. 8) A nova CCAM tem o mesmo significado para mim que a anterior. 9) O meu contributo individual tem a mesma importância na nova CCAM. 10) Sendo consultado era favorável à fusão nas condições em que foi realizada. 11) A fusão fez da nova CCAM uma empresa melhor para eu trabalhar

Após as diversas medições e comparações efectuadas no presente ponto pode-se afirmar que este estudo confirma as três primeiras hipóteses formuladas, ou seja, resumidamente pode-se inferir que os colaboradores das CCAM que participaram em processos de fusão consideram que a sua perspectiva de futuro melhorou relativamente à situação anterior independentemente da condição que a CCAM tinha no processo. A aceitação destas hipóteses conduz à rejeição da hipótese quatro pois esta representava a situação oposta de todas as outras. Através da análise estatística foi possível chegar à conclusão que as variáveis em estudo não têm uma distribuição uniforme, situação já esperada uma vez que as respostas são já conhecidas, apesar disso no campo hipotético existe a possibilidade de haver uniformização das respostas.

Foi possível discriminar o mais detalhadamente possível o conteúdo das respostas dos inquiridos, dividindo a amostra por tipo de fusão realizada e analisando as respostas dadas por cada um dos grupos em função dos restantes determinantes como eram o género, o tempo de permanência na instituição e o tipo de fusão que a CCAM onde trabalha efectuou. Este procedimento permitiu não só validar a consistência das informações através da utilização do indicador denominado por *Cronbach Alpha* mas permitiu também comparar as respostas dadas pelas pessoas com as mesmas características mas com uma história diferente no grupo CA. Tal procedimento serviu para constatar o sentido crescente do número de colaboradores do Género feminino em relação ao masculino em oposição à situação verificada no escalão mais de 5 anos em que essa relação é inversa.

## 6. CONCLUSÕES

O objectivo deste artigo foi o de, através de um inquérito enviado directamente aos colaboradores do grupo CA, averiguar quanto ao êxito do (s) processo (s) de fusão em que aqueles participaram, no que concerne à sua integração numa nova CCAM resultante de um processo de fusão. A relevância deste estudo para a área da gestão tem a ver com a posição estratégica dada às pessoas nas organizações em que a gestão dos seus RH é considerada como uma actividade primordial. Nos diferentes trabalhos revistos foi sempre realçado quão crucial é um correcto processo de integração, pois não acontecendo, incorre-se no risco de criar grandes problemas e conflitos dentro da própria organização que impedem muitas vezes de forma irremediável o sucesso da fusão.

Em termos de conclusões principais, verifica-se a confirmação das três hipóteses formuladas inicialmente, o que permite sugerir que para os colaboradores das CCAM que participaram em processos de F&A estes acontecimentos proporcionaram uma melhor perspectiva de futuro além de lhes garantir a participação num projecto muito mais sólido e aliciente.

Um dos motivos que pode levar a este resultado prende-se com o facto de as fusões dentro do grupo CA serem normalmente ocasionadas por circunstâncias um pouco diferentes das aludidas pelos diferentes autores aquando da revisão da literatura, nomeadamente serem motivadas por objectivos de crescimento rápido por parte dos gestores ou para ganhar quota de mercado. No grupo CA estes fenómenos servem essencialmente para proceder a consolidações de empresas e ganhar dimensão crítica para operar de igual para igual com os restantes concorrentes presentes no mercado.

Embora limitado à observação do inquérito, o estudo permite concluir também que os colaboradores são sensíveis à mudança, pois não enjeitaram a oportunidade de expressar a sua opinião sobre um tema que os assolou com alguma intranquilidade o que é uma situação normal no decorrer destes processos.

O estudo revela uma grande concordância dos colaboradores com a política seguida pelas ornaizações onde estão inseridos, o que perspectiva uma continuação da senda de crescimento que se tem vindo a verificar ao longo dos últimos anos, pois o mesmo depende essencialmente de pessoas empenhadas, confiantes e alinhadas com a visão estratégica das organizações onde estão inseridas.

De acordo com os resultados apurados através da análise estatística do inquérito, a concordância referida no parágrafo anterior não está dependente de todas as características analisadas. De facto, quanto ao género do colaborador e quanto ao seu tempo de trabalho na CCAM, não foi confirmada a sua relevância estatística para a formação do índice de satisfação dos colaboradores. Contudo, a função desempenhada e o tipo de fusão efectuada pela CCAM onde trabalha o colaborador revelaram-se determinantes no grau de satisfação manifestado pelos respondentes. Estas conclusões podem ser consideradas esperadas, pois estas são duas variáveis muito importantes para a formação da vontade no seio de uma organização. Se a função que uma pessoa desempenha numa organização é directamente proporcional ao seu nível de alinhamento com as políticas desenvolvidas pela mesma, nas quais se inclui com grande relevância a participação em processos de F&A, também o tipo de fusão induz um comportamento diferenciado. É natural que num processo de negociação onde se aceitam perder características estruturais das empresas, tais como a sede, designação, etc, hajam consequências, sobretudo quando a posição negocial é de inferioridade em relação à outra parte. Esta posição é sempre transposta para o período imediatamente após o processo, criando alguns desequilíbrios emocionais nos colaboradores.

Apesar de se basear num conceito simples, por esse facto muitas vezes relegado para segundo plano, num estudo desta natureza é importante para avaliar o grau de integração dos RH na organização resultante de um processo de fusão e conseqüentemente o sucesso desta nesta óptica. Deverá ser realizado com alguma distância do processo já que é normal existir uma fase de integração e conhecimento em que os colaboradores sentem alguma desconfiança. Não se vislumbrou qualquer inconveniente em extrapolar este processo para os genéricos processos de F&A, pois em todas as organizações existem pessoas com características ímpares que necessitam de encontrar o seu espaço para poder desenvolver de uma forma eficaz o seu trabalho.

Este artigo também permite concluir que os processos de F&A no CA são operações que fazem sentido, dada a concordância que merecem de todos os seus colaboradores de uma maneira geral, pois possibilitam às entidades acesso mais facilitado a mercados mais vastos em virtude da sua maior capacidade nos mais diversos domínios, nomeadamente financeiro e estrutural, e abrem novas perspectivas de desenvolvimento de carreira aos seus colaboradores em virtude de um efectivo aumento da sua dimensão.

## Referências

- Agrawal, Anup, Jaffe, Jeffrey F., & Mandelker, Gershon N. (1992). *The Post-Merger Performance of Acquiring Firms: A Re-examination of an Anomaly*. *Journal of Finance*, 47(4): 1605 - 1621.
- Ballarín, E., Canals J., & Fernandes, P. (1994). *Fusiones y adquisiciones de empresas: Un enfoque integrador* (1ª edição) Madrid: Alianza Editorial S.A.
- Boucinha, M. & Ribeiro, N. (2008), *Uma Avaliação da Concorrência no sistema Bancário Português no período 1991-2004, Relatório de Estabilidade Financeira*, Lisboa: Banco de Portugal.
- Bühner, Rolf (1990c). *Reaktion des Aktienmarktes auf Unternehmenszusammenschlüsse*. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 4: 295 - 316.
- Bühner, Rolf, (1990d). *Der Jahresabschlussserfolg von Unternehmenszusammenschlüssen*. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 12: 1275 -1294.
- Bühner, Rolf (1990b). *Erfolg von Unternehmenszusammenschlüssen in der Bundesrepublik Deutschland*. Stuttgart: Poeschel.
- Bühner, Rolf (1990a). *Unternehmenszusammenschlüsse: Ergebnisse empirischer Analysen*. Stuttgart: Poeschel.
- Cabral, L. (1994). *Economia Industrial* (1ª edição). Amadora: McGraw-Hill Lda.
- Crane, D. & Linder, J. (1992). *Bank Mergers: Integration and Profitability*, *Journal of Financial Services Research* vol. 7, pp 35-55.
- Cronbach, L. J. (1951). *Coefficient alpha and the internal structure of tests*. *Psychometrika*. 16, 297-334.

- Corporate Leadership Council, (1999). *The Role of Human Resources in Mergers and Acquisitions—Executive Inquiry*.
- Davis, S. (2000). *Bank Mergers: Lessons for the Future* (First published in Great Britain), London: Macmillan Press Ltd.
- Frensch F. (2006). The Social Side of Mergers and Acquisitions: *Cooperation relationships after mergers and acquisitions*”, (Berlin: Universität Berlin).
- Grupo Crédito Agrícola *História* (n.d.), Obtido em 2 de Março de 2009 a partir de <http://www.creditoagricola.pt/CA/Institucional/GrupoCA/QuemOrigem.html>
- Hill, M. & Hill, A.(1998), A Construção de um Questionário, Dinâmica - Centro de Estudos sobre a Mudança Socioeconómica.
- International Labour Office Geneva (2001), *The employment impact of mergers and acquisitions in the banking and financial services sector - Report for discussion at the Tripartite Meeting on the Employment Impact of Mergers and Acquisitions in the Banking and Financial Services Sector*”, Geneva.
- Kitching, John (1974). *Winning and losing with European acquisitions*. Harvard Business Review, 52: 124 - 136.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Ribeiro, H. (2001). Os Processos de Fusões e Aquisições em Portugal nos Anos Noventa, Lisboa: Universidade Aberta.
- Porter, Michael E. (1987). *From competitive advantage of corporate strategy*. Harvard Business Review, 65 (3): 43 - 59.
- Santos, J. Reynaldo (1999), Cronbach's Alpha: A Tool for Assessing the Reliability of Scales, Journal of Extension, Vol. 37, No. 2
- Schmidt J. (2001), The Correct Spelling of M&A Begins with HR's, *HR Magazine*, Vol. 46, No. 6 .
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P. & Gomes, J.(2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas* (4ª Edição)”, Lisboa: Lidel – Edições Técnicas, Lda.

## Anexo A – Questões do inquérito enviado aos colaboradores das CCAM

### INQUÉRITO

1. A CCAM onde exerce actividade é resultado de alguma fusão?  
*Escala: 1 (sim), 2 (não).*
2. Em que qualidade a sua CCAM participou na fusão?  
*Escala: 1(fusão entre iguais), 2 (incorporante, em fusão ou em aquisição), 3 (incorporada, em fusão ou em aquisição), 4 (não respondeu).*
3. Que tipo de funções exerce na CCAM?  
*Escala: 1 (directivas), 2 (coordenação), 2 (técnicas), 4 (comerciais), 5 (outras).*
4. Sexo  
*Escala: 1 (feminino), 2 (masculino).*
5. Há quanto tempo é colaborador(a) da CCAM?  
*Escala: 1 (menos de um ano), 2 (entre 1 e 5 anos), 3 (mais do que 5 anos).*
6. A fusão foi convenientemente explicada a todos os colaboradores.  
*Escala: 1 (discordo plenamente), 2 (discordo), 3 (não tenho opinião), 4 (concordo), 5 (concordo plenamente).*
7. A fusão alterou o trabalho que desenvolvia anteriormente.  
*Escala: 1 (discordo plenamente), 2 (discordo), 3 (não tenho opinião), 4 (concordo), 5 (concordo plenamente).*
8. A nova CCAM tem o mesmo significado para mim que a anterior.  
*Escala: 1 (discordo plenamente), 2 (discordo), 3 (não tenho opinião), 4 (concordo), 5 (concordo plenamente).*
9. O meu contributo individual tem a mesma importância na nova CCAM.  
*Escala: 1 (discordo plenamente), 2 (discordo), 3 (não tenho opinião), 4 (concordo), 5 (concordo plenamente).*
10. Sendo consultado era favorável à fusão nas condições em que foi realizada.  
*Escala: 1 (discordo plenamente), 2 (discordo), 3 (não tenho opinião), 4 (concordo), 5 (concordo plenamente).*
11. A fusão fez da nova CCAM uma empresa melhor para eu trabalhar.  
*Escala: 1 (discordo plenamente), 2 (discordo), 3 (não tenho opinião), 4 (concordo), 5 (concordo plenamente).*

\* The corresponding author is developing research at Leicester Business School, UK, and is Professor-Adjunto at the Bragança Polytechnic Institute, Portugal. Correspondence address: Escola Superior de Tecnologia e de Gestão, Apartado 1134, Campus de Sta. Apolónia, 5301-857 Bragança, Portugal. E-mail: [hn2rpt@gmail.com](mailto:hn2rpt@gmail.com).

† The co-author is currently developing his professional activity at Caixa de Crédito Agrícola Mútuo (CCAM) da Região de Bragança e Alto Douro, CRL (CCAMRBAD). The author is grateful to Alzira Prada and to the board of CCAMRBAD for their assistance and for allowing to collect data for this paper. The author also gratefully acknowledges the valuable contribution from all CCAM branches that have kindly participated in the questionnaire survey.