

# Organizações bancárias enfrentando fusão: o caso do Grupo Santander Brasil

Valderez Ferreira Fraga, Fundação Getulio Vargas -EBAPE UFRJ-IE ECEX, Brasil  
Patricia Asunción Loaiza Calderón, UNIGRANRIO, Brasil

**Resumo:** A frequência de fusões e aquisições cresce no Brasil e no mundo como estratégias, incluindo aperfeiçoamento de serviços. É o caso do Santander, adquirindo o Real, constituindo o Grupo Santander Brasil. Este estudo discute esse processo tentando minimizar choques culturais. Simbolismos contribuíram mutuamente para a nova imagem. Uma abordagem qualitativa recorreu a estudo de caso, pesquisa bibliográfica, clarificando conceitos. Uma pesquisa de campo inclui pessoal dos dois bancos expondo a base conceitual à realidade prática, resultando em três aspectos-chave: a gestão do choque cultural; o emprego estratégico de comunicação interna visando à transparência; o papel estratégico de RH, buscando nova cultura e minimizando traumas. Embora o considerável sucesso, ainda há desafios às equipes no acompanhamento em pesquisa.

**Palavras-chave:** fusão e aquisição, choque cultural, comunicação interna

**Abstract:** The frequency of mergers and acquisitions grows in Brazil and in the world as market strategies including services perfecting. That is the case of Santander buying the Real to constitute the Santander Brazilian Bank. This study discusses that process trying to minimize cultural shocks. Symbolisms have mutually contributed for a new image. A qualitative approach recurred to case study, bibliographic research clarifying related concepts. A field study includes both organizations' personnel, exposing concepts to the practical reality. Results point out three key aspects: cultural shock management in merger and acquisition; internal communication strategies for the process transparency, the strategic role of HR for a new culture minimizing traumas. Despite considerable success there still are teams' and follow up research challenges.

**Keywords:** Merger and Acquisition, Cultural Shock, Internal Communication

## 1. Introdução

Vertiginosos avanços tecnológicos na dinâmica internacionalização dos negócios, e estratégias de mercado envolvem a empresa. Intensificam-se transações, buscando agregação de valor a serviços, produtos e imagem para competitividade, quando processos de fusão/aquisição ou parcerias, opção julgada complexa por Deering e Murphy (2003), porém menos exigente do que a primeira, é a expansão com softwares (Welborn e Kasten, 2003), ampliando mercados. Integração e parceria implicam cultura e ações globais, diferindo em amplitude/intensidade do comprometimento mútuo, (Deering e Murphy, 2003). Motivações para Fusão/Aquisição variam com: contextos, estruturas, conjunturas, dinâmicas, culturas, ao menos. Ocorrem em mesmos segmentos, concorrentes, mercados, implicam recursos financeiros, tecnologia, imagem/confiabilidade, causas sociais, similitudes e contrastes, atraindo-se e transformando a realidade. Para Uchil e Sequeira (2012), só fusão traz altos riscos e muita atratividade. Entre desafios e aprendizados, a pergunta que norteou este estudo foi: o que é feito para minimizar o choque cultural num processo de fusão empresarial, questão que caberia, também, na opção por parcerias, porém não é o foco deste caso. A busca é por equilibrada visibilidade e lucratividade ancorada na sustentabilidade, envolvendo valores na cultura em reconstrução, incluindo o simbolismo da bandeira 'ecológica', a 'arvorezinha', do Real e o essencial 'profissionalismo técnico-financeiro' do Santander.

Na literatura em cultura/fusão a seleção considerou acessibilidade e sintonia com as pré-ocupações deste estudo: questões técnicas, relacionais e Gestão de Pessoas, GP, segundo: (Wood et al., 2004; Fraga, 2005; Evans e Pucik, 2007; Fubini et al., 2008; Tanure et al., 2007). Nesse cenário, centra-se o relacional, buscando o ponto ótimo coesão/liberdade (Tanure et al., 2007) entre Banco



Real e Grupo Santander Brasil, movimento considerado “crucial” por Wood et al. (2004, p.42). Supondo a significância da área de GP, a pesquisa de campo buscou: quais iniciativas visaram a minimizar choques culturais e qual o alcance da comunicação interna para integração organizacional implicando a imagem externa.

Finalizando a introdução, a seção 2 contextualiza o processo de fusão/aquisição, no Brasil, e indica a relevância do estudo. A seção 3 apresenta a metodologia: uma pesquisa de caráter qualitativo, sobre o caso bancário. A seção 4 aborda conceitos básicos e questões essenciais ao setor de RH, seu cunho relacional que amplia/aprofunda esse sentido. A seção 5 apresenta o caso e discute resultados. A seção 6 analisa os dados e a seção 7 conclui.

## 2. Contextualização embasada

Registra-se considerável aumento de fusões/aquisições, articulando empresas de países e portes diversos na competitividade dos mercados. Segundo o relatório de 2008-2009 da *Pricewaterhouse Coopers* (2009, p.3), “a atenção dos investidores externos está voltada para países emergentes, como o Brasil [...] viabilizando fusões/ aquisições”. Em 2010, *Klynveld Peat Marwick Goerdeler* (KPMG), 2011, registraram 726 dessas operações, superando o recorde de 2007:699 transações. A *Pricewaterhouse Coopers* (PWC) (2012, p.3) também relata a “internacionalização do investimento”. O primeiro bimestre de 2013 apresentou aumento de 15% em relação a 2012, em compra de participações no mercado de M&A brasileiro, por investidores estrangeiros. “Não superou 2012, porém, os investimentos nacionais, estão apenas 30,4% maiores do que os estrangeiros, ante os 50% do ano passado. 4,4% das transações, [...] e 817 operações (PWC 2013, p.2) são estrangeiras”, na retração europeia.

Guarita (2002, p.26) considera esses “processos irreversíveis [...] cabe aos empresários adequar suas empresas a esta nova ordem”. Para Certo et al., (2005), fusões/aquisições vieram como estratégias radicais, para se fortalecerem no mercado e vencer a concorrência. Respeitar diferenças culturais singulares é requisito da articulação de valores aparentemente conflitantes. Desafia a compreensão do comportamento organizacional e das pessoas. Para Tanure et al. (2007, p.83) fusão “é a união de duas ou mais empresas que deixam de existir legalmente e formam uma terceira, com nova identidade”, exigindo “tenacidade e sensibilidade” segundo Fraga (2005), Calderón e Santos (2008). Para Pessanha et al., trata-se de “combinação” para “crescimento” (2012, p.101).

Embora nos limites de um artigo, não se ignore o peso das estruturas e as complexidades organizacionais envolvidas na problemática das fusões, (Thompson, 2002, p. 194), e: “a análise dos contextos sociais” não é “uma atividade divorciada do estudo dos indivíduos que agem e interagem nesses contextos que produzem formas simbólicas em outros contextos e que as recebem de outros” (pp.194-195). Bourdieu (1995) alerta sobre “Espaços Sociais e Campos de Poder”, inter-relações que implicam indivíduos, organizações, sociedades e mundo, discursando na Universidade de Madison, EUA, em 1989. Bourdieu destaca categorias que denomina “capitais” e que Thompson enfatiza (2002) como fortemente presentes nas F&A. São elas: “capital econômico”, fundamental a organizações financeiras e bancárias, “capital cultural”, conceito inerente a fusões/aquisições, conhecimentos, habilidades e tipos de qualificação educacional que ao lado de critérios políticos, selecionam para novos postos e, ainda, “capital simbólico”, ou “méritos acumulados, [...] Prestígio e reconhecimento, associados a pessoas ou posições” (Thomson, 2002, p.195).

Esse sobrevoio ao estudo de Bourdieu (1995), sob o argumento de estrutura topológica mutável, descrevendo posições sociais, em análise dinâmica, no sentido de conservação/transformação da estrutura, além da distribuição das propriedades ativas, inclui o conceito- mor de “espaço social”. Para Bourdieu, o campo social é espaço de lutas, em ritmo acelerado rumo à amplitude global; um campo de forças que se impôs aos indivíduos para gerar encontros e embates envolvendo meios e fins, rumo à gestão das fusões. Essa leitura de Thompson (2002) e Bourdieu (1995) remove a ingenuidade na análise de um processo, que apesar dos riscos, traz visibilidade e expectativas ao mercado, descolando-se do estático, rumando a sucessos possíveis.

### **2.1. Relevância do estudo**

Na prática, o estudo revê o rumo de fusões com o papel da área de G.P no processo como um todo. Lideranças de equipes de integração, estímulos à reflexão de consultores e empregados emergem de manifestações preliminares como: estar sofrendo, ignorando, surpreendendo-se, aprendendo, odiando, amando, contribuindo na fusão. Subsídios a líderes organizacionais, via pesquisa, em competência intercultural na aproximação de diferenças são pertinentes, pois ainda “sofrem impactos de modelos gerenciais pré-estabelecidos” inadequados ao equilíbrio estabilidade/instabilidade global, (Fraga, 2005, p.72; Barros, 2003), somados à mobilidade: quem sai, entra, permanece nessas organizações, sob superadas práticas de demissões

No Brasil, fusões são de fácil constatação em Barros (2003); Fubini et al. (2008); Guarita (2002); Fraga (2005) percebendo-se o preconceito que Bertero (2004, p.377) encontra na “indiferença do pensamento crítico à gestão”, pecado capital à agregação, objetivos comuns, compartilhamento, co-humanidade (Fraga, 2009, p.179): dicotomia do pensar e do fazer, mais o lamento de Barros (2003, pp.18-19, 97): “compras, costumam extinguir empresas” (p.72). Ressalta-se, então, a atualidade de Oliver Sheldon, já em 1923, agregando princípios éticos e técnicos à gestão, para não “menosprezar” o humano nas empresas (1923, p.167).

### **3. Metodologia da pesquisa**

A opção por pesquisa qualitativa decorre da “especificidade do objeto de investigação, próprio das ciências humanas e sociais” o que “pressupõe a concepção e adoção de métodos capazes de respeitar as singularidades” (Lima, 2008, p.32). Diante desse enfoque ao tema, no qual cultura emerge especialmente em diferenças e singularidades impactando processos e relações, a opção pareceu adequada. Lima fortaleceu essa linha de investigação que complementa estudo de caso, em uma “imersão profunda na realidade social investigada” (p.32). Dentre as facilidades e dificuldades de acesso ocorrido no campo em momento delicado, foram respeitados os limites de acessibilidade e abertura, não ferindo privacidade ou ética.

As obras de Vieira e Zouain (2004, 2005) consubstanciaram a decisão metodológica de caráter qualitativo, simultaneamente, bibliográfica, documental, de campo e estudo de caso, articulação metodológica assegurando confiabilidade e enriquecimento dos resultados. Dificuldades de contato direto com alguns sujeitos responsáveis pelo processo de fusão, em São Paulo, Rio Grande do Sul, além do Rio de Janeiro, decorreram da intensidade da mudança desafiando a buscas qualitativas, em críticas situações. O critério da acessibilidade minimizou limitações, seguindo Vieira e Zouain (2005), no diálogo entre caso concreto e referencial teórico. Além disso, manifestações críticas e autocríticas superaram eventuais ausências.

Quanto à delimitação, enfoca-se a empresa nascente e, atualmente, em plena implementação, o Grupo Santander Brasil, cuja história o revela produto da fusão do Grupo Santander e do Banco Real. Como unidade de estudo, foi considerada a Regional do Rio de Janeiro do Grupo Santander que entrou no mercado brasileiro em 1950, em acordo operacional com o Banco Intercontinental do Brasil S.A., avançando em aquisições bem sucedidas, no Brasil e América Latina. Originário do Norte da Espanha, o Santander Brasil tornou-se o terceiro maior banco privado deste país, em ativos.

Entrevistas estruturadas e não estruturadas distinguem sujeitos, Quadro 1, RH foi enfatizado supondo-o informante relevante sobre a investigação: “diferentes percepções sobre um fenômeno, mesmo que [...] não represente amostra significativa de um segmento estatístico”, (Vieira e Zouain, 2009, p.20). Diferenças complementares e acessibilidade\* somaram-se à postura fenomenológica em Fraga (p.44, 2009): “compreensão” e “o outro”.

Quadro 1: Caracterização das pessoas entrevistadas: do modo estruturado e/ou aberto

| <i>Entrevistados</i> | <i>Sexo</i> | <i>Idade</i> | <i>Cargo</i>                        | <i>Origem</i>   | <i>Tempo na empresa</i> |
|----------------------|-------------|--------------|-------------------------------------|-----------------|-------------------------|
| E1GN                 | F           | 29           | Gestora Negocial                    | Banco Santander | 8 anos                  |
| E2SI                 | M           | 40           | Superintendente                     | Banco Santander | 6 anos                  |
| E3RH                 | F           | 23           | Analista de RH                      | Banco Real      | 3 anos e 04 meses       |
| E4GC                 | M           | 55           | Gerente Comercial                   | Banco Real      | 6 anos e 09 meses       |
| E5GQ                 | F           | 33           | Gerente de Qualidade de Atendimento | Banco Santander | 4 anos                  |
| E6AR                 | F           | 40           | Analista de recuperação de crédito  | Banco Santander | 12 anos                 |
| E7ES                 | F           | 23           | Estagiária                          | Banco Real      | 1 ano 09 meses          |
| E8AC                 | F           | 24           | Analista de Crédito                 | Banco Real      | 2 anos                  |

*Fonte: Dados obtidos e ordenados pelos autores, 2010.*

O tratamento dos dados qualitativos seguiu sugestões de Lima (2008) à transcrição e ao estabelecimento de categorias de análise de conteúdo (p.118), segundo Bardin (2009). Porém, não se objetivou amostra estatística representativa de um universo de pesquisa.

#### **4. Processos de fusão e aquisição, F&A: conceitos básicos**

A combinação de organizações segue etapas, exigindo planejamento que garanta sucesso à transação. Mayo (2003) categoriza o processo em seis fases ilustradas, Quadro 2. Cada fase detém sua respectiva importância, sendo a integração a mais crítica.

Quadro 2: As seis fases das fusões e aquisições

| Fase              | Descrição  |
|-------------------|--|
| Seleção           | É questão de estratégia. A razão estratégica mais comum é conhecida como diversificação horizontal, ampliando o alcance do mercado e da tecnologia existente.  |
| Negociação        | É o estágio de averiguação de fatos que levará a uma avaliação. Envolve um número pequeno de pessoas, mas inclui a decisão crítica de prosseguir ou não.   |
| Declarações       | Envolve a decisão do momento certo, do conteúdo das declarações a veicular, rapidamente, pela mídia, pelos clientes, fornecedores e pelos funcionários.  |
| Diligência devida | Trata-se de um exame completo dos detalhes sobre a organização. Inclui acesso a saldos, informações financeiras, jurídicas e balanços.   |
| Integração        | Exige cuidado extremo, pois sucessos ou fracassos são gerados. O processo de integração costuma formar equipes compostas por membros de cada uma das companhias constituintes, coordenadas por um diretor de integração. |
| Revisão           | Etapa em que o sucesso da fusão deve ser revisto à luz de objetivos originais.   |

*Fonte: Elaborada a partir de Mayo visando à realidade concreta, 2003.*

##### **4.1. Motivos que levam a uma fusão e/ou aquisição**

A literatura é rica no tema fusão/aquisição. Wood et al. (2004) justificam a onda de F&A com imperativos de crescimento; transformações econômicas e tecnológicas; necessidades de recursos para pesquisa e desenvolvimento; potencial para ganhos de sinergias, corte de custos; economia de escala e escopo. Porém, ressaltam: “menos da metade desses movimentos agrega algum valor às empresas e a seus acionistas” (2004, p.42). Fubini et al. (2008, p.13) consideram os “resultados de desempenho, no máximo, medíocres”. Para Tanure et al. (2007, p.86) “a média de sucesso das operações, entre fronteiras, poderá ser mais alta do que a das transações inteiramente domésticas”. Empresas fora do ambiente doméstico oferecem negócios que lhes são familiares e tratam “questões

interculturais” como bases soft, intangíveis, mas, essenciais. É possível inferir que E&A bem-sucedidas exijam liderança imaginativa e enérgica “complementando esforços de gerentes e equipes, hoje, altamente capacitados” Fubini et al. (2008, p.17). Uchil e Sequeira enfatizam liderança (2012, p.3) “antecipando crises”. Daí estudos qualitativos poderem fortalecer os estudos quantitativos.

#### ***4.2. Motivos do fracasso de uma fusão e aquisição***

Mesmo planejando, empecilhos são difíceis de superar. Tanure et al. (2007, pp.86-87) apontam três motivos de fracasso nos processos: “atrito entre talento e competências ou em razão de perdas intangíveis”; “subestimar os altos custos de transição e coordenação” e “falta de ajustamento cultural”. Incluem: “sinergias mal quantificadas, ausência de confiabilidade específica à concretização da sinergia, dotação insuficiente de recursos à equipe de integração [...], descaso da cúpula” (Fubini et al. 2008, p.13), logo, fatores quantitativos/quantitativos.

A falta de uma postura de antecipação às consequências (Fraga, 2009), assim como certa arrogância por parte de algumas áreas das empresas agravam o choque cultural nessas transições. O termo choque cultural, na literatura, recebe versões variadas. Para Mc Call e Hollenbeck (2003, p.119), “choque cultural significa surpresa e ansiedade [...] perda de identidade, quando somos imersos em uma cultura diferente”. Em contraste, choque na aprendizagem intercultural pode tornar-se “possibilidade de aprendizado e convívio produtivo” (Fraga, 1999, p.2). Contudo, há muitas conotações negativas. Para Stessen (1973) é desconforto, mal-estar, causados por diferentes costumes, valores, atitudes no trabalho – que tornam difícil conviver e até raciocinar. Para Rogers e Steinfatt (1999, p.212) choque cultural é “experiência traumática do exposto a uma diferente cultura”. Uma fusão leva a compreender que é falso limitá-los a situações no exterior, Hofstede observa que basta qualquer pessoa se deparar com nova cultura, para choques acontecerem (1997).

#### ***4.3. Fatores de sucesso de uma fusão e/ou aquisição***

Como saber se uma fusão foi bem-sucedida? Como prever que o negócio será fechado satisfatoriamente para ambas as partes? Critérios da literatura alertam quanto a possíveis erros. Para Tanure et al. (2007, p.87), considerar o tamanho e o foco do negócio é um dos fatores de sucesso de uma fusão, bem como a execução eficiente do processo de integração, visto como “processo de mudança”, logo, empresas “que tem um bom histórico de gestão de mudanças, costumam ser eficientes na gestão de aquisições”. No entanto, sobre mudança, salienta-se:

o que se costuma irrefletidamente chamar de mudança, é um processo que pode levar decisões à perda de sensibilidade, a ignorar consequências, a não trabalhar pró-transformação, como se o resultado fosse o final feliz da jornada. Esse é o sentido da confusão, porque resultados darão apenas indícios da fusão, enquanto consequências é o que poderá legitimá-la ou não no “mundo da vida”. (Fraga, 2005, p.76)

Fubini et al. (2008, p.15) reforçam que “CEOs especialistas em integração têm a profunda consciência de que metas, sinergia e alguns outros objetivos publicamente anunciados, para o projeto de integração, não revelam um quadro geral do resultado de uma fusão”, pois, se é saudável “resiste a qualquer escrutínio [...] durante muitos anos após sua concretização” (2008, p.15), quando a área de GP mostra-se firme e sensível, mesmo na fusão “horizontal”, quando empresas concorrem, no mesmo segmento. (Pessanha et al., 2012, p.107)

#### ***4.4. Questões essenciais: gestão de pessoas nas fusões e aquisições***

Enquanto Recursos Humanos transforma-se na denominação, nas políticas, práticas, significância e visibilidade no organograma, nem todas as organizações percebem seu valor estratégico. Tanure et al. (2007) afirmam: apenas 9% dos 381 presidentes das 500 maiores/melhores empresas pesquisadas confirmam esse papel GP “na modelagem do futuro da empresa” (p.35).

Segundo Mascarenhas (2008) quando RH está orientado para o presente, desempenha dois papéis: o de Especialista Administrativo e o de “Defensor” dos Funcionários e, ao voltar-se ao futuro, é Parceiro Estratégico/Agente de Mudança e, em F/A, teria quatro papéis.

Quadro 3: Tarefas do setor de Gestão de Pessoas nas F&A

|   |  |
|---|--|
| <p><i>Organização e gestão</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hierarquia com a titulação dos cargos</li> <li>• Comitês gestores</li> <li>• Planejamento sucessório</li> <li>• Contratos de trabalho</li> <li>• Acordos empregatícios</li> </ul>   | <p><i>Políticas de Recursos Humanos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimentos de contratação</li> <li>• Descrição do cargo</li> <li>• Regras trabalhistas, feriados, compensação, política de férias.</li> <li>• Gestão de desempenho,</li> <li>• Aposentadoria precoce, pagamento por demissão.</li> </ul>   |
| <p><i>Remuneração e Benefícios</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneração dos executivos</li> <li>• Remuneração geral</li> <li>• Remuneração de incentivo</li> <li>• Qualificação para bônus</li> <li>• Planos de ações</li> <li>• Planos de pensão</li> <li>• Cobertura</li> <li>• Ativos e passivos</li> <li>• Gráficos organizacionais</li> <li>• Recompensas não financeiras</li> </ul> | <p><i>Cultura organizacional</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores praticados</li> <li>• Mitos e ritos organizacionais</li> <li>• Políticas que alavancam ou distorcem os valores existentes</li> <li>• Eventuais mudanças ou ajustes de cultura</li> <li>• Características dos executivos que são promovidos ou prestigiados no grupo</li> <li>• Relações empregatícias, litígios e reivindicações</li> <li>• Sistemas de informação sobre RH</li> </ul> |

Fonte: adaptado de Tanure et al., 2007.

Desafio, segundo Tanure et al. (2007), é a equipe de transição “internalizar uma nova competência, a intercultural”, a qual deve estar composta por pessoas que “combinam suas competências funcionais com as interpessoais [...] apoiadas em fortes habilidades analíticas” (pp. 99-105), articulando fronteiras tanto organizacionais quanto globais, no caso Santander.

Uma equipe de transição requer pessoas experientes para lidar com “incerteza e desconfiança”, típicos de uma F&A. Para Tanure et al. (2007, p.105) profissionais de RH são indispensáveis nessas equipes”. Confundir questões humanas com “engenharia”, considerando-as “irrelevantes à máquina da integração”, traz prejuízos. (p.151) econômicos.

O processo de integração, segundo Mayo (2003, p.208) apresenta dificuldades típicas como a designação do presidente da empresa, o que exigiria maior sensibilidade do que um currículo bem-sucedido. Ainda, crítica é tentativa de racionalização de escritórios e sistemas, tanto dados, quanto valiosos conhecimentos tácitos são perdidos, devido à dispensa de talentos e competências insubstituíveis, “a rapidez com que as equipes da alta administração são demitidas, revela-se um erro grosseiro” (Mayo, 2003, p.193), prejuízo econômico e social.

Fubini et al. (2008), consideram integração cultural o ponto mais crítico da fusão, porém, não há consenso quanto a melhor forma. Discutem-se dois mitos: no primeiro, a cultura mais forte emergiria naturalmente do processo como se fosse uma competição, não havendo necessidade de explicitar integração cultural; no segundo mito, a nova equipe de comando poderia implementar mudança cultural nas fusões, mesmo com elevado número de funcionários e em países distintos: considerado “arrogância em seu mais puro estado, pois a cultura corporativa emerge com o tempo” (pp.23-25) não de força ou manobras fáceis.

Calderón e dos Santos (2008) destacam “encontros de desenvolvimento intercultural” (Fraga, 2005) rituais somando “estratégia de aproximação efetiva entre as duas culturas, fazendo uma transição menos traumática, estimulando o respeito mútuo pelas diferenças” (p.73,77). Uma consultora declarou. (2005):

falar sobre o lado humano da fusão pode ser uma simplificação, pois é no mundo da vida que ela se concretiza não simplesmente no barulho de decisões políticas apoiadas por determinações legais abstratas. Uma fusão organizacional só é resolvida com o surgimento de uma nova organização humana, de um novo corpo e de um novo espírito transformador, não com simples dados financeiros fáceis de manipular (Fraga, 2005, p.75).

Dada à importância do uso de amplos mecanismos de comunicação, na fusão, segundo Fubini et al. (2008), a estratégia é cobrir todos os atores. As empresas costumam ter um padrão para comunicar aos stakeholders, cujo fator primordial é a transparência. Porém, internamente, informações com falta de franqueza e ao sabor do tempo, rumam ao fracasso.

Sobre comunicação, pois, vale investigar o endomarketing como antiestresse, redução de incertezas e esclarecimento de ambiguidades ao público interno. Johann (2004, p.77) aprova as seguintes opções: mídia eletrônica (intranet, vídeos, teleconferências, circuito interno de TV); publicações internas (jornais, boletins informativos, revistas); publicações oficiais (relatórios financeiros anuais, balanço social); comunicação informal; quadros murais; folders, (banners); cartuns, quadrinhos; eventos internos, comemorações; festivais, gincanas, concursos, coral, exposições. Para Johann (2004, p.77) ações de endomarketing “permitem a revitalização e o fortalecimento do núcleo da cultura da organização e, simultaneamente, [...] a adesão das pessoas às mudanças”. São “outras formas de comunicação e interação com o público interno: treinamentos, palestras, cerimoniais, em geral” (p.77). Fubini et al. (2008, p.57) destacam que “O desafio é comunicar a fusão não simplesmente como uma única história, mas como episódio de uma história muito maior, que recua no passado de duas companhias e pretende traçar o seu futuro conjunto” (p.57).

## **5. Estudo de caso - grupo Santander Brasil: origens e evolução**

Criou-se o Banco Santander, aos 15 de maio de 1857. Com real decreto, a Rainha Isabel II autorizou sua constituição. Segundo pesquisa documental e de campo, em 1995, o Banco Santander expandiu-se pela América Latina: Argentina, Brasil, México, Peru, Venezuela, Chile, Porto Rico e Uruguai. Em 2000, uniu-se ao Banespa e, em 2007, comemorou seus 150 anos como o 12º banco do mundo em capitalização na bolsa, o 7º em lucro, com 10.852 agências. Comprando o Real, tornou-se o terceiro maior banco, no Brasil.

Atuais notícias veiculadas pela mídia revelam que o banco Santander crê que a filial brasileira pode vir a aumentar a sua participação no grupo mundial em torno de 30%, nos próximos anos, avanço considerável, comparado aos atuais 25%. A evolução não se baseia em possíveis aquisições em outros países, segundo depoimentos públicos do Presidente do Santander Brasil, Marcial Portela. Prefere ser discreto sobre expectativas dos dois próximos anos. Porém, o Banco conta com crescimento da economia brasileira, apesar da turbulência externa. Tal otimismo é justificado pelos baixos resultados na Europa, em alta no Brasil, correspondendo a 26% do lucro do Santander no primeiro trimestre, de 2013, segundo fontes como a Schwalfemberg (2012). O Presidente Mundial do Grupo, Javier Marín (Nakagawa, 2014), mantém “avaliação otimista” sobre a economia brasileira.

Os objetivos do Grupo Santander Brasil de ser o maior banco, no Brasil, em geração de valores para os acionistas, o melhor em satisfação de clientes externos e internos e a marca mais reconhecida e admirada dentre os bancos, no Brasil, parece possível com os ajustes, progressivos. Dados do site do Sindicato dos bancários de Paranaguá e Região (2013) indicam que, no momento, lidera em solidez na América do Sul, em 2013.

### ***Apresentação e discussão de resultados***

Para melhor compreensão do processo de integração entre o Banco Santander e o Banco Real seguem-se tópicos e categorias descritivas, frutos de pesquisa documental, internet e de campo, contribuindo para discussão à luz do referencial teórico.

***Motivos da fusão***

Manifesta-se a percepção dos entrevistados sobre o Banco Santander desejar ser o maior banco privado do Brasil, aumentar o seu Market Share, ganhar eficiência operacional e liderar as áreas Sul e Sudeste do Brasil, concentradoras dos maiores investimentos do país. Depoimento: o Santander tinha como foco ser o maior banco do Brasil até 2010 e nossas aspirações atuais são: ser o melhor banco em satisfação de clientes, o melhor para se trabalhar e em retorno aos accionistas, a marca mais atrativa dentre os bancos brasileiros. (E5GQ)

Contudo, Sobral e Bautzer (2011, p.2) comentam: mesmo “O Santander ocupando o terceiro lugar no ranking” ainda gerou “desgosto de Botín”, exigente (Presidente mundial do Santander). Em contrapartida, segundo o relatório de 2009, “etapas importantes da integração foram concluídas, proporcionando ganhos, superando expectativas do Santander” (2009, p.15) e segundo o relatório de 2010, o lucro líquido foi de R\$ 7,4 bilhões, apresentando um crescimento de 34% em relação a ano de 2009 (Santander, 2010).

***Equipe encarregada do processo***

Foi composta pelos vice-presidentes Angel Agallano, Lilian Guimarães, Jose Paiva, Malu Silva e Fernando Martins, sob a liderança do Presidente do Santander, Fabio Barbosa, o escolhido para articular a cultura das duas empresas. Notório é o fato da escolha para o posto mais elevado na hierarquia organizacional haver recaído sobre Barbosa, originário do Banco adquirido, o Real. Admirado no mercado financeiro, especialmente devido a programas de responsabilidade social e meio ambiente desenvolvidos no Real – o conhecido “banqueiro verde”, segundo Teixeira e Hessel (2008) – justificariam tal decisão. Deve ter fortalecido a escolha, sua participação na Integração do ABN com o banco Real: “uma das mais suaves e bem-sucedidas do mercado brasileiro” (2008, p.1).

As equipes que lidam com integração, em todas as frentes estratégicas, foram formadas por técnicos executivos especialistas em cada uma das operações, em ambas as empresas: “essa visão múltipla tem tornado suave todo o processo. A tensão que os funcionários sentem tem se dissipado, com o cuidado com funcionários e clientes”. E5GQ

A intenção do Santander, ao adquirir o Real, foi unir o que havia de melhor na última instituição: gestão de pessoas, sustentabilidade, produtos, a fim de articular ao melhor do Banco Santander, vendas, plataforma de atendimento atualizado, processos desburocratizados, instituindo o Grupo Santander Brasil. Uchil e Sequeira (2012) enfatizam a mesma estratégia na fusão e consideram o desafio muito maior nos serviços.

***Principais medidas adotadas***

Desenvolvidas pela equipe de integração, foram mencionadas pelos sujeitos da pesquisa, nos depoimentos a seguir.

“Manter a transparência desde o início, informando passo a passo as etapas do processo, bem como os respectivos prazos”. E3RH

“Ter várias frentes de atuação com responsáveis em cada uma delas e acompanhadas por uma empresa terceirizada (Consultoria)”. E2SI

“Lançamento de novas políticas de Recursos Humanos, beneficiando o banco inteiro”. E3RH

“Não misturar sistemas nem clientes, ir fazendo tudo lentamente, adequando às formas de trabalho, agregando experiências”. E8AC

***Iniciativas para minimizar o choque de culturas***

Na percepção de um entrevistado, o que minimizou o choque inicial de culturas foi a designação de um profissional oriundo do Real como Presidente do novo Banco, tão logo a Fusão do Santander com o Real foi aprovada pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) e pelo Banco Central, em julho de 2008. Liderando, Barbosa divulgou o Plano de integração, basicamente composto



de 5 etapas: 1) Melhorar práticas de eficiência; 2) Integração tecnológica; 3) Integração de operações; 4) Integração de serviços centrais; 5) Fusão completa e otimização das redes de agências. Em cada uma dessas etapas, alguns cuidados foram relatados pelos entrevistados, principalmente no início do processo de integração, considerando diferenças, de acordo com o quadro.

Quadro 4: Ações para minimizar o choque cultural

| <i>Relatadas nas entrevistas</i>  | <i>Na pesquisa documental e na internet</i>  |
|---|--|
| Reunião inicial: declaração dos princípios e objetivos da fusão, em dezembro de 2008.                   | As melhores práticas de cada banco para tornar-se o maior e melhor banco do Brasil.  |
| Procurar compreender as duas culturas em trabalhos de desenvolvimento e treinamento.                    | Seminário com 1250 altos executivos, para discutir: “o que é confiança”, quando as diferenças apareceram claramente.                   |
| Verificação de <i>gaps</i> entre as duas equipes planejando ações a todos os funcionários.              | Treinamentos de integração amplos em conteúdos e abordagens e para todos os setores.   |
| Não houve demissões em massa.   | Entre os quase 55 mil funcionários, hoje, cerca de 50 mil, os demitidos foram assessorados pela DBM Consultoria sendo 75% recolocados. |
| Listar e considerar as boas práticas de ambas as empresas.  | Valores do Banco Real foram incorporados pelo Santander, entre eles, a Sustentabilidade.   |
| Criar uma nova filosofia de trabalho, apoiados nos principais fundamentos de cada uma das instituições. | Ao atributo global do Santander deve-se a manutenção do nome. Os atributos da marca Real foram transferidos ao Santander.              |
| Desde o início a transparência foi foco primordial.   | Barbosa, presidente do Banco, faz uso de um <i>blog</i> , comunicando-se com os colaboradores de qualquer hierarquia ou atividade.     |
| Campanhas de integração internas e campanhas publicitárias externas.                                    | “Juntos” denomina-se a campanha planejada pela agência Talento para o Banco Santander.   |

*Fonte: Elaborado pelos autores a partir da imersão na pesquisa de campo, da intra e da internet, 2010.*

Dados da intranet, do atual Grupo Santander Brasil, revelam o planejamento como a primeira etapa da integração, exigindo dedicação aos processos, identificando as diferenças de cada banco, compondo uma visão unificada das instituições pela união do melhor de cada organização: inovação eficiência, competitividade no mercado.

### ***Sentimentos, emoções e reações***

Fraga (2005, p.71) declara: “Cisões são sempre dolorosas, é um arrancar-se da própria carne” e venda/compra/fusão, de início, se aproxima, com da destituição da própria casa: “quando ainda tudo é muito incerto; da expectativa até o grande choque” E1GN, passando a algum alívio nos depoimentos: “tranquilizou-me a definição do presidente da origem do Real” E6AR. “Na primeira sensação: as coisas iriam piorar. Porém, a situação foi amenizando” E3RH.

Há manifestações de alegria contrastando com incerteza, dependendo da origem dos entrevistados: funcionais, individuais, vivências, profissionais e humanas: “... para mim, de origem Santander, a fusão provocou grande satisfação e alegria pelo crescimento constante e fortaleza da organização, por outro lado, percebo, para os funcionários do Real, uma incerteza” E5GQ. A fase inicial suscitou falas contrastantes como as anteriores. Diferenças de clima em ambos os bancos, mostram-se nas percepções singulares: “não vai ficar nenhuma folhinha verde para contar história no meio do fogo vermelho das chamas do Santander” E1GN, a “arvorezinha” diante do porte da adquirente. A categoria simbolismo de Bourdieu (1995), manifestou-se em estilo direto ou reações dramáticas, recorrentes nas fusões.

***Papel do RH***

Entrevistados da própria área sobre o papel de RH na fusão manifestaram seu caráter estratégico: “fundamental, como pilar de relacionamento, com programas a todos os funcionários, na criação de uma nova filosofia de trabalho” E6AR. Foi mencionado que “a primeira área a passar por mudanças foi RH”, decisão estratégica, por referir-se à área responsável por amenizar choques culturais. Foi assinalado que “a maioria do pessoal de RH, é originário do banco Real” levando a inferir-se o reconhecimento e a valorização de políticas e postura de GP na cultura do banco adquirido. Especificamente sobre essas políticas, foi declarado ter sido: “criada uma nova e única política de RH para os bancos, com regras claras e bem definidas e, ainda, foram readequados 35 benefícios para os funcionários de ambas as instituições, acrescentando novos benefícios para os funcionários de origem Santander, como o da previdência” (E4GC). Opina um entrevistado, “isso garantiu a satisfação de todos os clientes internos e manter a motivação dos funcionários” E3RH. A busca pelo igualitário é comparável ao bem sucedido caso da cisão-fusão Furnas/Nuclen, para a atual Eletronuclear (Fraga, 2001).

Uma entrevistada apontou outra missão de RH: “Criar uma nova identidade, mostrar aos funcionários, a partir dos benefícios e serviços, o tamanho da organização onde trabalham” E6AR. Além disso, sobre a crítica questão de corte de pessoal, Lilia Guimarães, diretora executiva de RH, afirmou em revista de grande circulação que não haveria nenhum corte substancial, nem agência fechada. Na prática, não houve medidas radicais, todavia, a insegurança perdurou em atuações idênticas para otimização. Uma colaboradora em Recuperação de Crédito, nos dois bancos, já em nova equipe, incluindo funcionários ex-membros do Real, declara: “minha equipe foi remanejada, mas ninguém foi demitido”.

***Estratégias de comunicação interna***

Os entrevistados unanimemente indicaram uma série de ferramentas de comunicação interna, informando com clareza: “para amenizar, há transparência na informação. Todo mundo fala a mesma linguagem” E1GN. “Utilizou-se todos os meios de comunicação internos, dando total transparência a cada evolução do processo desta integração” E6AR. “O presidente do Banco criou um Blog, ao qual todos têm acesso e ele mesmo responde aos questionamentos nesse blog. Recebemos muitas comunicações internas, por e-mail, e através de conferências, com o suporte das áreas” E3RH. “Intranet, Jornalzinho - fique por dentro da integração” – E4GC. “Recebemos um DVD do Encontro de 2008 e, também, via intranet” E6AR.

***Como minimizar as diferenças culturais***

Santander e Real possuíam culturas bem diferentes e foram articuladas lentamente, para não comprometer o processo.

Quadro 5: Diferenças culturais mais fortes entre características do Banco Real e do Grupo Santander: percebidas, comparadas e indicadas durante a integração

| BANCO REAL  | BANCO SANTANDER  |
|---|--|
| <i>Gestão de Pessoas</i>  | <i>Gestão de Pessoas</i>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Líder em gestão de pessoas.</li> <li>• Preocupação com o ser humano.</li> <li>• Levanta a bandeira da sustentabilidade.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não é líder em Gestão de Pessoas.</li> <li>• Eficiente com processos, sistemas controlados e rígidos com metas.</li> <li>• Foi o banco que mais investiu em sustentabilidade no último ano, embora a ideia seja do Banco Real.</li> </ul> |
| <i>Visão do Negócio</i>   | <i>Visão do Negócio</i>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Focada nos clientes e funcionários.</li> <li>• Burocrática.</li> <li>• Atendimento diferenciado.</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Focado na área comercial, gerar lucro é primordial.</li> <li>• Procura atingir resultados em curto espaço de tempo.</li> <li>• Arrojado, ousado, inovador e agressivo, desde o ponto de vista comercial.</li> </ul>                       |
| <i>Relacionamento</i>   | <i>Relacionamento</i>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relacionamento em grupo, um ajudando o outro para alcançar o objetivo da instituição.</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relacionamento mais individualista, cada um focado em fazer o seu trabalho, para alcançar as metas estipuladas.</li> </ul>  |
| <i>Emoções</i>  | <i>Emoções</i>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incerteza, pois o processo de fusão ainda não está totalmente concluído.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivação, pois a empresa está crescendo e se consolidando no mercado.</li> <li>• Expectativas de crescimento.</li> </ul>   |
| <i>Benefícios</i>   | <i>Benefícios</i>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibiliza muitos benefícios para seus funcionários.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilizava benefícios básicos para seus funcionários.</li> </ul>   |

Fonte: Elaborado pelos autores a partir da pesquisa de campo, 2010.

A fase de campo apreendeu no Real, cautelosa mudança em valores/visão/missão, além de novas formas de trabalhar e no Santander, mudanças como processo estimulante. Entre características quase antagônicas, a intercomplementaridade inicial surpreendeu. Altos e baixos foram rotineiros, períodos quase simultâneos de esperança e insegurança. Uma funcionária do Real relatou: Mudança sempre é difícil. Acredito que, no Real, não gostaram muito dessa aquisição. Ninguém gostava da cultura, do modo de trabalho do Santander, aí, com essa fusão, há apreensão sobre nossa maneira de trabalhar. Estamos nos adaptando para um convívio feliz no trabalho, buscando objetivos e atendendo aos clientes o melhor possível. (E8AC). Uma colaboradora do Santander, sobre o pessoal do Real, afirma: “no geral, eles estão animados [...] mostram entusiasmo”. E7ES

Em diferentes estados de ânimo, entrevistados apontaram: a necessidade de “conhecer o outro” quando se recorre a fundamentos, a fenomenologia conta, porque: “Falar de outro é lembrar do mundo do senso comum [...] ou do mundo da vida, como queria Husserl, para referir-se ao mundo intersubjetivo que a cada homem, em sua amplamente aberta e alerta experiência de consciência, participa em sua vida diária” (Fraga, 2009, p.10). Quanto a pessoas, percebe-se, que: “a significação do mundo não é obra de um só homem, mas de vários, como uma relação intersubjetiva, de uma comunidade de pessoas” (Fraga 2009, p.10) e, citando Bernstein, (1973, p.141) complementa: há necessidade de compreensão sobre “como interpretamos e somos interpretados pelos outros [...] na complexidade das interações humanas” (p.10). Autoconhecimento organizacional, profissional, pessoal, merece investigação, pois discursos podem ser coletivos e singulares, como nos depoimentos a seguir: “na A&F podemos ter 3 cenários, o 1º em que pode prevalecer a cultura do Santander, e aí, todas as outras pessoas teriam que se enquadrar; a 2ª, seria a mesma coisa, porém, com o Real; a 3ª que é o que está acontecendo, seria uma mistura das melhores práticas dos dois bancos, para construir um terceiro banco” (E3RH). Nesses termos, há possibilidade de mais rica singularidade. Na literatura revista, Cartwright e Shoenberg (2006) percebem ajustes na fusão com articulação “entre desempenho e atributos estratégicos das organizações em combinação” (p.7) Um entrevistado fala em “extrair das

duas organizações o que mais interessa ao futuro Banco...” (E6AR), a expectativa de “transparência informativa, como: necessidade, interna-clima, externa-imagem” (E1G).

## 6. Análise dos dados

Os dados conferem com o motivo central da fusão bancária: aumentar o Market Share, a eficiência operacional, liderar o mercado financeiro brasileiro, segundo Wood et al. (2004). Para atender à expectativa de uma fusão consistente e duradoura, segundo Fubini et al. (2008), é preciso cautela, pois, bons resultados financeiros devem manter-se após a concretização. Tanure et al. (2007) apontam indícios de sucesso da fusão do Santander-Real, devido a ser uma operação de ordem internacional, cuidando de questões interculturais. Fubini et al. (2008) alertam que: novos valores emergem, paulatinamente no cotidiano.

A eficácia de treinamentos técnicos, soma-se a efetividade de reuniões de integração cultural, segundo Fraga (2005), Calderón e Santos (2008), a exemplo do constatado na Eletronuclear citada, estimulando “respeito pelas diferenças”, gerando convívio harmonioso. A composição da equipe integradora está de acordo com Mayo (2003) quanto à diversidade e percebe-se com Tanure et al. (2007) competências técnicas e interpessoais valiosas, para chegar a bom termo. Postura pública da empresa, (Mayo, 2003), sensibilidade e inteligência emocional afloram nas entrevistas à mídia, pelo Presidente Barbosa. Sujeitos enfatizam: “o Blog para ‘ele próprio’ tranquilizar e esclarecer dúvidas referentes à fusão”.

Confirmou-se a suposição de RH como pilar estratégico, desempenhando os quatro papéis segundo Uchil e Sequeira (2012) a área: a) “Gestor da mudança”, em transformação gradativa, lenta e resultados não imediatos transparecendo com o tempo. b) “Parceiro estratégico” para a consecução dos objetivos organizacionais, buscando um processo bem-sucedido de integração da fusão como um todo. c) “Especialista administrativo”, para gerenciar adequadamente a nova estrutura organizacional, políticas e práticas de RH como a readequação dos benefícios para os funcionários e o levantamento da nova estrutura de cargos e salários. d) “Defensor dos funcionários”, preocupação com as pessoas, cuidados na comunicação, eliminando ruídos para entendimento mútuo entre os culturalmente diferentes. A RH coube a aproximação entre culturas/valores, desafiadora criação de uma entidade corporativa peculiar, próspera, reduzindo inseguranças, críticas dispensas ou permanências.

Administrando dificuldades inerentes à compra/fusão – à transparência na comunicação, fator considerado essencial por Cartwright e Schoenberg (2006) entre a organização e os funcionários conforme Fubini et al. (2008), Johann (2004), Uchil e Sequeira, (2012), foi administrativamente eficiente e socialmente efetiva no Grupo Santander Brasil, no método de “reuniões”, informações via intranet, palestras e jornal interno. A conversa como método qualitativo, confirmou a vitalidade e a equidade da comunicação entre Real e Santander, com a análise dos discursos, no campo e na análise de conteúdo dos levantamentos.

O Santander sempre intencionou o melhor dos dois bancos para uma terceira instituição, acolhendo diferenças em “transparente” fusão bancária, a proposta por Tanure et al. (2007). Porém, observações extraídas no campo, não inferem que o processo tenha sido tranquilo, linear, com expectativas comuns. A análise do discurso mostrou: dificuldades, não deixadas por conta própria ou homogêneas. O processo não foi veloz, embora aparentando aos originários do Banco Real mais tradicional e que ao reconhecer diferenças buscou valores sustentando políticas, respeitando sentimentos, aspirações, expectativas de ser maior, forte, melhor “compreendido não mudado”, Fraga (2005, p.76, apud Hofstede, 1997, pp.200-201).

## 7. Conclusões

Foi perceptível, neste estudo, que fusões, aquisições e choques culturais são fenômenos indissociáveis, complexos e desafiadores aos envolvidos em sua administração, porém constatou-se que os impactos culturais foram mais leves ao Santander, com discreta fragilidade no Real. Apesar do objetivo do Santander de unir o melhor das duas organizações, ao Real, a adequação não foi fácil

diante do estilo mais agressivo de trabalho do Santander, visando a padrões internacionais, lucros e ampliação da carteira de clientes.

RH foi desafiada em agilidade, habilidades relacionais e estratégicas, incluindo emprego dos recursos de T.I. (Tecnologia da Informação) buscando confiança nas mensagens. Percepções dos depoentes e a observação das atividades na gestão levam a crer que o Grupo Santander Brasil agia com transparência nas informações. Procurou equidade entre originários dos dois bancos, postura que mantém. A confiança no sucesso da unificação ameniza incertezas e temores. Fragilidades giram em torno de possíveis demissões, remoções a outras áreas, mesmo com promoções, porém, palestras, reuniões, treinamentos, atendimentos buscam minimizar o mal estar. A ênfase Santander em melhores práticas comerciais - sua tradição - somada à busca por melhor tratamento às pessoas – rotineira no Real – resultou no atual Grupo Santander Brasil com perspectivas para dar certo. O lema “cuidar das pessoas”, quando praticado, elimina dúvidas quanto à nova estrutura: “funcionário feliz tem maiores chances de satisfazer clientes e lucrar”. Há sombra da compra sobre a empresa adquirida, porém, há esforço por adequação e zelo pelo espaço.

É esperado o ritmo acelerado do Santander como parte da cultura do Real, cujo estilo tradicional mais lento, não significa ineficiência, porém, a postura Santander agiliza mercados e está conseguindo excelência, incluindo as regiões Sul e Sudeste.

Quanto à metodologia desta pesquisa, por mais que se tenha reanalisado conteúdos/falas obtidos, algo se deve ter perdido, no volume de informações com o emprego de métodos qualitativos, limitação que futuras abordagens, de cunho quantitativo, minimizariam. Outros métodos qualitativos, como Grupo Focal, sugerem futuro promissor.

Embora reconhecidas, gestão de pessoas e sustentabilidade do Real, desafios na agilidade e excelência ao estilo arrojado do Santander, sua ousadia em sistemas, processos definidos, foco no mercado, produtos/serviços, agressividade funcional impactam a área comercial do Real. Perguntados, atualmente, se ainda ocorriam choques culturais, a resposta foi afirmativa. Porém, sobre a intensidade, a resposta de ambos os lados é: tudo é mais brando, como o cuidado do Real com RH, sua aspiração de sustentabilidade para somá-las à vocação mercadológico-expansionista do Santander.

Funcionários do Banco Santander sensibilizaram-se com os processos de RH do Real, melhorando seus benefícios, qualidade de vida pessoal e profissional. Já, aos oriundos do Banco Real, motivou perspectivas futuras: desenvolvimento de carreira global. Os funcionários do Santander, apesar de toda cobrança em atingir metas, se dizem orgulhosos em fazer parte da instituição que se afirma no mercado. Porém, persistem incertezas importantes em áreas e cargos em definição. Sobre os colaboradores do Real, paira certa insegurança na permanência, com sentimentos velados, embora casos de dispensa sejam isolados.

Sugere-se que a retomada de depoimentos aguce a futura percepção dos que vivem a fusão, para clareza do que vai acontecendo no processo complexo. Após tensões temendo demissões, que para redimensionar a nova organização abalaram especialmente chefes, o reconhecimento às pessoas e o fator confiança começam a emergir. Os resultados já sugerem que profissionais foram realocados segundo técnicas e estratégias de gestão, misturando-se, para reconhecimento mútuo, amenizando o clima, também socialmente, considerando as diferentes culturas, vivências e literatura encontram-se tanto como “impactos negativos quanto positivos”. Daí ser possível concluir-se que nesse misturar-se no mundo organizacional, encontre-se o cerne da cultura renovada com a bandeira verde do Real e a força energética do Santander.

Quanto à metodologia da pesquisa, obteve-se o essencial, não o inusitado, porém, um dar conta da questão central do estudo proposto. Após a análise de resultados, percebe-se que o acesso a mais dados quantitativos possibilitaria ampliar a compreensão, não por fraqueza dos achados, mas para enriquecê-los. Sugere-se a novos estudos, uma conversa mais próxima dos processos entre pessoas originárias das duas casas, considerando mais dados quantitativos, mais íntimo conhecimento do uso da intranet e do endomarketing, a fim de entender-lhes o sucesso, colhendo acertos, dificuldades, custos envolvidos e aprendizados.

Valeria, futuramente, investigar, no tema parcerias em Deering e Murphy (2003), seus fundamentos teóricos e quais são as diferenças entre essa estratégia e a fusão, buscando peculiaridades contributivas para uma aproximação mais suave e ágil, no caso das fusões.

Indícios encontrados nas duas empresas levam à expectativa de uma união que, apesar de novos desafios a cada dia, esteja encaminhada para ser bem sucedida e duradoura.

## REFERÊNCIAS

- Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, LDA.
- Barros, B. T. (2003). *Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos*. São Paulo: Atlas.
- Bernstein, R. J. (1973). *Beyond bureaucracy: essays on the development and evolution of human organization*. New York: McGraw-Hill.
- Bertero, C. O. P. (2004). *O paradoxo da teorização e da prática administrativa*. Posfácio. In F. C. Vasconcelos; I. F. Gouveia (Orgs.). *Paradoxos organizacionais: uma visão transformacional* (pp. 365-384). São Paulo: Thomson.
- Bourdieu, P. (1995). *Razões práticas: sobre a teoria da ação*. Campinas: Papirus.
- Calderón, P. A. L.; Santos, V. M. (2008). *A dimensão cultural nos processos de fusão organizacional*. In: V Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGeT), Anais. Resende, RJ, Brasil. Site: [http://www.aedb.br/seget/artigos08/367\\_A%20Dimensao%20Cultural%20nos%20Processos%20de%20Fusao%20Organizacional.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos08/367_A%20Dimensao%20Cultural%20nos%20Processos%20de%20Fusao%20Organizacional.pdf).
- Cartwright, S.; Schoenberg, R. (2006). 30 years of mergers and acquisitions research: recent advances and future opportunities. *Management*, 17(S1), pp. 51-55.
- Certo, S. C.; Peter, J. P.; Marcondes, R. C.; Cesar, A. M. R. (2005). *Administração Estratégica: Planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Deering, A.; Murphy, A. (2003). *Partnering imperative: making business partnership work*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Fraga, V. F. (1999). Cultural shock. *University of Canberra e- journal*, 3(3). Site: <http://www.canberra.edu.au>.
- (2001). O humano nas fusões organizacionais. *Revista de Administração Pública*, 35(2), pp. 229-233.
- (2005). Challenges of Organizational Spin-Offs/Mergers: An Example in Brazilian Culture. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 5(9), pp. 71-80. Site: <http://ijm.cgpublisher.com/product/pub.28/prod.396>.
- (2009). *Gestão pela Formação Humana: uma abordagem fenomenológica*. São Paulo: Manole.
- Fubini, D.; Price, C.; Zollo, M. (2008). *Fusões: liderança, desempenho e saúde*. Porto Alegre: Bookman.
- Guarita, S. A. D. (2002). Fusões e Aquisições no Brasil: evolução do Processo. *Revista Fae Business*, 3, pp. 24-26. Site: [http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/revista\\_fae\\_business/n3\\_setembro\\_2002/ambiente\\_economico4\\_fusoes\\_e\\_aquisicoes\\_no\\_brasil.pdf](http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n3_setembro_2002/ambiente_economico4_fusoes_e_aquisicoes_no_brasil.pdf)
- Hofstede, G. (1997). *Culture and the Organizations: Software of the Mind*. New York: M.C.Grawhill.
- Johann, S. L. (2004). *Gestão da cultura corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional*. São Paulo: Saraiva.
- Klynveld Peat Marwick Goerdeler (KPMG). *Fusões e Aquisições - 1º Trimestre*. Site: [http://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos\\_Analises/artigosepublicacoes/Paginas/Release\\_FA\\_1\\_Trimestre\\_2011.aspx](http://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos_Analises/artigosepublicacoes/Paginas/Release_FA_1_Trimestre_2011.aspx) em 6 de maio, 2011.
- Lima, M. C. (2008). *Monografia - A engenharia da produção acadêmica*. São Paulo: Saraiva.
- Mayo, A. (2003). *O Valor Humano da Empresa: valorização das pessoas como ativos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Mascarenhas, A. O. (2008). *Gestão Estratégica de Pessoas: Evolução, Teoria e Crítica*. São Paulo: Cengage Learning.
- McCall, M. W. JR.; Hollenbeck, G. (2003). *Desenvolvimento de Executivos Globais: as lições da experiência internacional*. Porto Alegre: Bookman.
- Nakagawa, F. (2014). *Crescimento*. 2014. Site: <http://exame.abril.com.br/economia/noticias/santander-tem-visao-otimista-do-brasil-em-30-01-2014-2> acesso em 4 de abril de 2014.
- Nuclen; Furnas. (1998-2001). *Cisão/fusão organizacional: atividades técnico-científicas, Clima/Cultura: Eletrônica*. (Documentos institucionais). Rio de Janeiro.
- Pessanha, G. R. G.; Calegari, C. L.L.; Sáfad, T. I.; Ázara, L. N. (2012). *Revista de Administração*, 13(5), pp. 101-134.

- Pricewaterhousecoopers. (2009). *Integração pré e pós - Fusões & Aquisições no Brasil* (2008-2009). Site: [http://www.pwc.com/pt\\_BR/br/estudos-pesquisas/assets/resp-pesq-ceo-08.pdf](http://www.pwc.com/pt_BR/br/estudos-pesquisas/assets/resp-pesq-ceo-08.pdf) acesso em 25 de abril de 2011.
- (2013). *Fusões e Aquisições no Brasil*-Fevereiro de 2013. Site: <http://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/servicos/assets/fusoes-aquisicoes/highlights-fevereiro-2013.pdf> acesso em 19 de maio de 2013.
- Rogers, E. M.; Steinfatt, T. M. (1999). *Intercultural Communication*. Long-grove, Il.: Waveland.
- Santander. *Relatório Anual* 2009. Site: <http://www.santander.com.br/document/gsb/RAPORT2009.pdf> acesso em agosto de 2013.
- (2013). *Relatório Anual* 2010. Site: [http://www.santander.com.br/portal/wps/gcm/package/relacoes\\_com\\_investidores/ra\\_portugues020811\\_68806/index.html](http://www.santander.com.br/portal/wps/gcm/package/relacoes_com_investidores/ra_portugues020811_68806/index.html). Acesso em agosto de 2013.
- Schwalfemberg, R. (2014). *Bolsa revela situação do Santander no Brasil*. Site: <http://lifefpnews.wordpress.com/2012/06/15/bolsa-revela-situacao-do-santander-no-brasil-e-na-espanha/> acesso em 31 de março de 2014.
- Sheldon, O. (1923). *The Philosophy of Management*. London: Sir Isaac Pitman & Sons Ltd.
- Sindicato dos bancários de Paranaguá e região. (2013). *Bancos brasileiros são os mais sólidos da América do Sul*. Site: [http://www.bancariosparanagua.org.br/noticias.php?noticia\\_id=2913](http://www.bancariosparanagua.org.br/noticias.php?noticia_id=2913) acesso em 19 de maio de 2013.
- Sobral, L.; Bautzer, T. (2011). *O que está acontecendo com o Santander? Troca de executivos e problemas na integração levantam dúvidas sobre os rumos dos espanhóis no Brasil*. Site: <http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/51424> acesso em 12 de maio de 2011.
- Stessen, L. (1973). *International education and cultural exchange*. USA CIECA, 9(1), pp. 23-35.
- Tanure, B.; Evans, P.; Pucik, V. (2007). *A Gestão de Pessoas no Brasil. Virtudes e Pecados Capitais*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- Teixeira, A.; Hessel, C. (2008). *Fábio Barbosa fará fusão Real-Santander: Presidente do ABN Amro Real venceu disputa com o colombiano Gabriel Jaramillo*. Site: <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/1,,EDG81963-9560,00.html> acesso em fevereiro de 2011.
- Thompson, J. B. (2002). *Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa*. Petrópolis: Vozes.
- Uchil R.; Sequeira, A. H. (2012). *Reinventing Organizational Culture and Identification for Effective Mergers*. Social Science Electronic Publishing. Site: <http://ssrn.com/abstract=2188875>
- Vieira, M. M. F.; Zouain, D. M. (2004). *Pesquisa qualitativa em administração*. Rio de Janeiro: FGV.
- (2005). *Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática*. Rio de Janeiro: FGV.
- Welborn, R.; Kasten, V. (2003). *O Princípio de Jericó*. São Paulo: Elsevier.
- Wood, JR.T.; Vasconcelos, F.C.; Caldas, M.P. (2004). Fusões e Aquisições no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*, 2(4), pp. 41-45. Site: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/2170.pdf>

## SOBRE AS AUTORAS

**Valderez Ferreira Fraga:** Doutora em Educação – UFRJ e mestre em Educação e Desenvolvimento Humano –GWU-USA.Professora convidada FGV-EBAPE e associada na UFRJ-IE ECEX, Livros publicados e no prelo. Pesquisadora em Gestão, Fenomenologia e Multiculturalidade. Consultoria em empresa e organizações de grande e médio porte como, BC, TCEs, MITSUI, ITA, Embraer.

**Patricia Asunción Loaiza Calderón:** Doutoranda em Administração na Universidade UNIGRANRIO (RJ-Brasil), Mestre em Administração Pública pela FGV/EBAP (RJ-Brasil), Licenciada em Relações Industriais e Públicas pela UNSA (Arequipa-Peru). Atualmente é professora e pesquisadora da UNIGRANRIO lecionando na Graduação e Pós-Graduação na área de Gestão de Pessoas, com ênfase na Gestão Intercultural. Atuou como Consultora e suas áreas de interesse são: Internacionalização das empresas, Gestão internacional de Pessoas e Cultura no contexto global dos negócios.