

# Cultura e Mudança Organizacional: O Processo de Incorporação e suas Implicações Sociais

## Culture and Organizational Change: The Development Process and its Social Implications

Cíntia Rodrigues de Oliveira Medeiros<sup>1</sup>, Rita de Cássia Lopes, Miriam de Castro Possas

<sup>1</sup>Universidade Federal de Uberlândia, Faculdade de Gestão e Negócios, Minas Gerais, Brasil.

Correspondência: Cíntia Rodrigues de Oliveira Medeiros, Universidade Federal de Uberlândia, Faculdade de Gestão e Negócios, Endereço: Av. Segismundo Pereira Santa Monica, CEP: 38400-000, Uberlândia, MG, Brasil.

E-mail: [cintia@fagen.ufu.br](mailto:cintia@fagen.ufu.br).

Recebido: 02 de Dezembro de 2014 Aceito: 19 de Julho de 2015 Publicado: 01 de Dezembro de 2015

### Resumo

Esta pesquisa aborda o tema mudança e cultura organizacional em processos de incorporação de empresas, focalizando suas implicações sociais. O objetivo é identificar as reações culturais de aceitação e/ou resistência de funcionários do *back Office* do Banco Sul, em relação ao processo de aquisição do Banco Norte, realizado pela empresa no ano de 2009. A abordagem da pesquisa é de natureza qualitativa, com utilização do método do estudo de caso. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas que foram gravadas, transcritas e, posteriormente, categorizadas e analisadas, conforme a técnica de análise de discurso. Nos resultados encontrados, pode-se identificar tanto elementos de aceitação quanto de resistência dos funcionários ao processo de aquisição do Banco Norte, haja vista os momentos de incerteza vividos por eles no início do processo e o choque de culturas das duas empresas. Todavia, apesar das incertezas, os funcionários pesquisados, por terem permanecido nas mesmas funções que tinham na instituição adquirida, não sofreram tanto os impactos da aquisição. Pode-se concluir que a cultura é um fenômeno multifacetado, difícil de interpretar e formado por conflitos, dissensos, diversidades, conflitos e por elementos de integração.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional, incorporação de empresas, mudança.

### Abstract

This research addresses the issue organizational culture and change in business processes of incorporation, focusing on its social implications. The objective is to identify the cultural reactions of acceptance and / or resistance of the back office staff of the South Bank, in relation to the Northern Bank acquisition process, conducted by the company in 2009. The research approach is qualitative, using the case study method. Data were collected through semi-structured interviews were recorded, transcribed and then categorized and analyzed, according to the discourse analysis technique. On the results, one can identify both elements of acceptance and resistance of officials to the North Bank acquisition process, given the moments of uncertainty experienced by them early in the process and the clash of cultures of the two companies. However, despite the uncertainties, the employees surveyed, for having remained in the same functions they had in the acquired institution, did not suffer both the impacts of purchase. It can be concluded that culture is a multifaceted phenomenon, difficult to interpret and formed by conflicts, disagreements, differences, conflicts and integration elements.

**Keywords:** Organizational Culture, incorporation of companies, change.

Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons Attribution 3.0.

### 1. Introdução

Esta pesquisa aborda as reações culturais dos funcionários de uma instituição financeira sobre um processo de incorporação protagonizado pela empresa no ano de 2009. O processo de aquisição de empresas é um tipo de mudança organizacional que envolve encontro de culturas diferentes, capaz de comprometer o sucesso da operação pelas suas consequências sociais.

As reações de aceitação e/ou resistência do grupo de funcionários entrevistados foram analisadas, sob as perspectivas de integração, diferenciação e fragmentação, por se acreditar que a cultura é um fenômeno multifacetado, difícil de interpretar e formado por conflitos, dissensos, diversidades,

conflitos, e por elementos de integração. A estratégia de aquisição e incorporação de empresas requer tempo e planejamento, pois trata-se de um processo muito difícil para os funcionários envolvidos, principalmente para aqueles incorporados por outra empresa. Desta maneira, todos os esforços da empresa protagonista da aquisição devem ser olvidados, para que o processo ocorra da maneira menos traumática possível para todos.

Esta pesquisa tem como objetivo identificar, sob as perspectivas de integração, diferenciação e fragmentação, propostas por Martin (1992), as reações culturais de aceitação e/ou resistência de funcionários do *back office* do Banco Sul, em relação ao processo de aquisição do Banco Norte realizado pela empresa no ano de 2009.

O presente estudo utilizou-se do método de estudo de caso, sendo o *corpus* de pesquisa funcionários que atuam no setor de análise do Crédito Imobiliário da instituição financeira, que será denominada, deste ponto em diante, de Banco Sul (nome fictício), sendo metade dos entrevistados oriundos da instituição financeira Banco Norte (nome fictício) no final do ano de 2009, quando se concretizou a aquisição do Banco Norte pelo Banco Sul.

As fusões, incorporações e aquisições são cada vez mais comuns no mundo corporativo e são decorrentes de estratégias de sobrevivência e de crescimento de empresas em cenários de alta competitividade. E, como envolvem diferentes *stakeholders*, deve-se considerar o fato de que o encontro de culturas diferentes pode desencadear problemas e conflitos, comprometendo o sucesso da operação e, ainda, ser responsável pela não criação de valor (MOTTA *et al.*, 2013) e por conflitos de identidade organizacional (HATCH; SCHULTZ, 2002).

Este artigo está estruturado em cinco seções. A primeira, esta introdução, contextualiza o tema e problema. Na segunda, apresenta-se o referencial teórico, que versa sobre cultura, cultura organizacional, aspectos culturais de fusões e aquisições de empresas e sobre as perspectivas de integração, diferenciação e fragmentação de estudo da cultura no contexto organizacional. Na terceira, apresentam-se os procedimentos da pesquisa e, na quarta, os resultados encontrados. Na quinta seção, as considerações finais encerram o trabalho.

## 2. Cultura e Mudança Organizacional

Segundo Barbosa (2003), nas práticas e teorias administrativas desenvolvidas por Taylor, Ford, Fayol e na teoria da burocracia de Weber, supunha-se que o trabalhador, ao adentrar os recintos de sua empresa, pudesse se comportar com uma máquina e deixasse do lado de fora seu mundo de subjetividade, de emoção e de diversidade. Como resposta aos problemas da Administração Científica, a Escola de Relações Humanas (ERH) surgiu a partir dos anos 30, com a experiência de Hawthorne e teve como preocupação principal o homem e suas necessidades psicológicas e sociais.

A cultura organizacional foi definida de diversas formas ao longo do tempo (BARBOSA, 2003). Em uma perspectiva histórica da cultura organizacional, Freitas (1992) cita os principais trabalhos publicados a partir da década de 1980 sobre o tema: [...] “*Corporate cultures*” de Deal e Kennedy (1982) e a obra de Peters e Waterman “Em busca da excelência”. Outras referências importantes são as revistas *Administrative Science Quarterly*, publicada em 1983, e a *Organizational Dynamics*, e os textos “*Organizational cultures e Reframing Quarterly*”, publicados em 1983, e os textos “*Organizational culture*” editados por Frost e outros em 1985 e 1991, respectivamente.

A cultura organizacional é um conceito que pertence aos campos de conhecimento da administração e da antropologia (BARBOSA, 2003). Para a antropologia, a cultura não é uma variável interna e nem externa à organização, ela é uma dimensão simbólica da realidade, uma rede de significados, algo dinâmico que torna possível aos homens viverem em sociedade. Os valores de um grupo, por exemplo, são apenas uma trama dessa rede e, por isso,

[...] conhecer a cultura de uma empresa implica um trabalho de mapeamento, e não de enunciação. Implica conhecer os valores que conferem sentido ao que se faz, as estratégias que se adotam, aquilo por que se luta, o que gera consenso ou dissenso, em suma, o sentido da existência organizacional em seus diferentes contextos e momentos (BARBOSA, 2003, p. 142-143).

Entretanto, nos estudos de administração, o que mais se discute é se a cultura organizacional é homogênea ou heterogênea, se é gerenciável ou não, e qual o método mais adequado para investigá-la

(CAVEDON; FACHIN, 2002). Por isso, a cultura ora é vista como uma variável possível de ser neutralizada nas organizações, ora como um elemento estrutural, capaz de moldar os indivíduos, ora assume uma identidade e é vista como algo que a organização é. Há pouco interesse em entender a cultura pela cultura, como na antropologia (BARBOSA, 2003).

Em Administração, outro conceito muito empregado é o de cultura corporativa, que pretende gerar significados para a identidade dos sujeitos, por meio da criação de culturas fortes, dominantes, que aliam as emoções e o subjetivo às dimensões estratégicas e racionais nas organizações (RODRIGUES, 1997). Comparativamente, enquanto a cultura corporativa é a representação do ideal, o que a organização almeja, a cultura organizacional é o que de fato acontece na organização.

Em suma, a cultura ajuda a entender a dimensão simbólica e as formas e teorias de gestão (BARBOSA, 2003; FRANCISCO, 2002) e vem desmistificar a ideia corrente de que as organizações se guiam exclusivamente pela objetividade, racionalidade e pragmatismo, pois, mesmo nas organizações aparentemente dominadas por essas características, são os aspectos valorativos e simbólicos da cultura que permeiam suas práticas (BARBOSA, 2003; ROCHA, 1996).

### 2.1 Cultura Organizacional em três perspectivas

De início, muitos estudos sobre cultura organizacional adotaram uma abordagem de integração, de criação de culturas fortes, integradas e consensuais. Posteriormente, surgiram abordagens interpretativas de cultura, de compreensão do contexto organizacional (LEITE-DA-SILVA *et al.*, 2006), pois a cultura corporativa no singular, como algo homogêneo, único e capaz de ser reproduzido, carrega aspectos de dominação e desconsidera a diversidade de fenômenos culturais dentro das organizações (SILVA; JUNQUILHO; CARRIERI, 2010).

Dentro dessas abordagens interpretativas, em que a cultura é vista como metáfora, as histórias organizacionais possuem uma narrativa, organizada em eventos sequenciais, e um conjunto de significados, que podem ser interpretados de diversas maneiras (MEDEIROS; VALADÃO JÚNIOR, 2011). Em face das diferentes abordagens nos estudos sobre cultura, Martin (1992) propôs classificá-las em quatro perspectivas: da integração, da diferenciação, da fragmentação e da reunião das três perspectivas anteriores.

Na classificação apresentada no Quadro 1, as diferenças de abordagem sobre cultura são sintetizadas em três dimensões: a partir da relação entre as manifestações culturais, com foco na consistência ou inconsistência organizacional e de grupos; do grau de consenso ou homogeneidade organizacional, com foco no consenso ou dissenso organizacional ou grupal; e de orientação em relação à ambiguidade, com foco na transparência organizacional, grupal ou na ambiguidade (SILVA *et al.*, 2006).

		Perspectivas			
		Integração	Diferenciação	Fragmentação	“Três perspectivas”
Relações entre as manifestações culturais	Consistência organizacional e de grupos	Presente	Dentro dos grupos	Ausente	Presente
	Inconsistência organizacional e de grupos	Ausente	Fora dos grupos	Presente	Presente
	Consenso ou homogeneidade organizacional/ de grupos	Presente	Dentro dos grupos	Ausente	Presente
	Dissenso organizacional ou grupal	Ausente	Fora dos grupos	Presente	Presente
	Ambiguidade	Ausente	Fora dos grupos	Presente	Presente
	Transparência organizacional ou grupal	Presente	Dentro dos grupos	Ausente	Presente

**Quadro 1:** Classificação dos estudos sobre cultura

**Fonte:** Martin (1992)

Na perspectiva de integração, as organizações são voltadas para o consenso (homogeneidade), para a transparência e os estudos sobre cultura baseiam-se na consistência das manifestações culturais. Além

disso, a ambiguidade, que, segundo Martin (1992), envolve “a ignorância ou a confusão; as complexidades omitidas pelas oposições evidentes na reflexão dicotômica; e as tensões irreconhecíveis entre opositores; às vezes descritas como contradições, ironia ou paradoxos”, é apenas um problema a ser resolvido. Segundo Martin (1992), a cultura, sob a perspectiva da integração, pode ser criada e perpetuada pelos fundadores, pela alta administração, pelos gerentes e líderes da organização.

A visão integrativa de cultura recebe críticas por constituir instrumento de dominação, por reduzir a complexa subjetividade humana a uma dimensão instrumentalizável a favor dos interesses organizacionais e por subestimar as relações de poder, os conflitos e os processos de regulação presentes nas estruturas sociais (LEITE-DA-SILVA *et al.*, 2006).

Na perspectiva de diferenciação, os estudos baseiam-se na consistência das manifestações culturais dentro de determinados grupos ou subculturas, para os quais existe consenso e transparência. A ambiguidade, apesar de não existir dentro dos grupos, está presente entre eles (MARTIN, 1992).

Na perspectiva da fragmentação, os estudos focam a inconsistência entre as manifestações culturais, o dissenso e a ambiguidade nas organizações (MARTIN, 1992). De acordo com Medeiros e Valadão Júnior (2011), a perspectiva de fragmentação não nega, limita ou exclui a ambiguidade, e o consenso, quando existe, é fugaz e sobre algo específico.

Para Francisco (2002), a cultura organizacional estaria de acordo com a perspectiva de integração, enquanto a análise da cultura nas organizações estaria de acordo com as perspectivas de diferenciação e de fragmentação. E, por último, na quarta perspectiva, a das “três perspectivas”, os estudos utilizam-se do conjunto das perspectivas anteriores para explicar o fenômeno da cultura nas organizações (CASTRO *et al.*, 2009). É uma abordagem que considera os elementos de integração e as ambiguidades como fenômenos simultâneos e complementares (LEITE-DA-SILVA *et al.*, 2006; SILVA; JUNQUILHO; CARRIERI, 2010).

Nesse sentido, Silva, Junquillo e Carrieri (2010) resumem que a cultura pode ser compreendida como um fenômeno multifacetado, complexo, difícil de ser generalizado, alvo de muitas interpretações e capaz de abrigar dissensos, ambiguidades, diversidades e conflitos, ocultos em condições aparentes de integração e Cavedon e Fachin (2002, p. 62) afirmam que:

[...] a integração dos diferentes saberes torna conciliável o que a princípio se mostra enquadrado em compartimentos estanques e contraditórios, desse modo concretizando-se o acionamento de “múltiplas perspectivas”, não só do ponto de vista dos diferentes atores, mas acima de tudo pelos “múltiplos saberes” (CAVEDON; FACHIN, 2002, p. 62).

Corroborando com essa visão de cultura organizacional como um fenômeno multicultural, Rodrigues (1997) ressalta que as estratégias utilizadas para integrar e criar consenso e identificação dos indivíduos com as organizações podem levar, paradoxalmente, à formação de subculturas, ao descomprometimento, crises de identidade e comportamentos de isolamento. Portanto, o indivíduo, na organização, tenta lidar com as ambiguidades do ambiente e tende a abandoná-la, seja psicológica ou objetivamente, quando a organização não contribui de forma positiva para sua identidade.

## **2.2 Implicações de processos de mudança organizacional**

A operação de aquisição culmina no desaparecimento legal da empresa comprada (TANURE; CANÇADO, 2004) e é um dos mecanismos de reestruturação de organizações, utilizado nas instituições financeiras para enfrentamento da concorrência acirrada e do fenômeno de globalização. Como aspecto positivo, a aquisição tem o potencial de permitir crescimento e renovação das forças organizacionais (ROSSINI; CRUBELLATE; MENDES, 2001).

As aquisições podem ser estudadas sob uma perspectiva estratégica, que envolve aspectos objetivos do processo, ou sob uma perspectiva de recursos humanos, com foco na influência da questão cultural no processo, nas pessoas envolvidas e em suas reações às mudanças, ou, ainda, sob uma terceira perspectiva, a de dinâmica organizacional, que envolve as duas perspectivas anteriores. Esta perspectiva da dinâmica organizacional vê a aquisição como um tipo de mudança organizacional a ser administrada e que pode desencadear reações culturais de aceitação ou de resistência (ROSSINI; CRUBELLATE; MENDES, 2001; REGO, 2014).

Para Sayão e Tanure (2005), os aspectos humanos, apesar de críticos para o sucesso ou insucesso das

aquisições, costumam ser relegados ao segundo plano se comparados aos aspectos financeiros e legais, o que evidencia a incapacidade de muitas empresas em lidar com os problemas decorrentes das operações de aquisição. Como forma de evitar o insucesso nesses casos, o processo de mudança cultural deve ocorrer de forma lenta e planejada, a partir da compreensão das diferenças culturais existentes entre empresa adquirida e empresa adquirente.

Nesse sentido, Freitas (1991) afirma que a cultura organizacional é difícil de ser mudada, além de provocar reações nas pessoas, que, ou agarram-se ao passado, ou envolvem-se com o presente, numa atitude de negação da perda. Assim, “o que se entende por mudança cultural é a definição de um novo rumo, uma nova maneira de fazer as coisas, alicerçadas em novos valores, símbolos e rituais” (FREITAS, 1991, p. 81).

Hunsaker e Coombs (1998) identificaram padrões de reações emocionais de empregados em processos de fusão ou aquisição que eles chamaram de “*merger-emotions syndrome*”. Nessa direção, Pikula (1999), Woodr Jr, Vasconcelos e Caldas (2004) e outros autores (e.g. DAVIS, 1989; CARTWRIGHT, 1992) alertam quanto aos efeitos colaterais, ou seja, os impactos negativos gerados por processos de fusão e aquisição de empresas, entre os quais podem-se verificar as implicações sociais (no que concerne ao indivíduo) e econômicas (para a empresa) de um processo mal conduzido. Pikula (1999), por exemplo, entende que fusões e aquisições podem ser ameaçadoras para os empregados e produzir ansiedade e stress.

Wood Jr., Vasconcelos e Caldas (2004) citam, como efeitos colaterais, sentimentos dos empregados tais como (raiva e ressentimento em relação à empresa, queda na criatividade e na capacidade de inovação, perda de comprometimento, aumento da resistência em participar das iniciativas da empresa, queda no desempenho e na produtividade individuais, perda de atitude empreendedora, perda de confiança na empresa). Isso também pode trazer consequências inesperadas para a empresa: perda de visão estratégica, perda de espírito de equipe, perda de experiência e memória organizacional, perda de liderança, aumento de burocracia, crise de comunicação, deterioração do clima organizacional.

### 3. Procedimentos da pesquisa

O presente estudo identificou e analisou as reações de aceitação e/ou resistência de um grupo de funcionários do Banco Sul, em relação ao processo de aquisição do Banco Norte realizado pela empresa em 2009. Em relação à abordagem do problema, esta pesquisa classifica-se como qualitativa. A coleta de dados ocorreu por meio do contato direto entre pesquisadores e entrevistados e não se utilizou de ferramentas estatísticas para a análise dos dados, sendo esse, de acordo com Godoy (2005) e Richardson (1999), o aspecto que diferencia o método quantitativo do qualitativo de pesquisa.

Como estratégia de pesquisa, foi empregado o estudo de caso, por ser um método adequado, conforme explica Yin (2005), quando se pretende investigar um dado fenômeno dentro do contexto em que ocorre e estudar profundamente um indivíduo ou uma organização (YIN, 2005; GODOY, 1995). A unidade de análise deste estudo, o setor de análise do Crédito Imobiliário do Banco Sul, faz parte do *back office* da empresa e possui funcionários incorporados do Banco Norte, quando da aquisição do segundo pelo primeiro. O Banco Sul é um banco múltiplo, com atuação em quase todo o território nacional, mas que concentra toda a operacionalização de seus financiamentos imobiliários na cidade de São Paulo, onde se localiza o setor de Crédito Imobiliário que será investigado no presente trabalho.

O *corpus* da pesquisa foi composto por doze funcionários do setor de análise do Crédito Imobiliário do Banco Norte. Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, pois, apesar de contar com um roteiro pré-estabelecido, a entrevista não se restringiu a ele. Segundo Triviños (1994), a entrevista semiestruturada se apoia em questionamentos básicos sobre o tema a ser investigado, porém, se no desenrolar da entrevista surgirem novas questões, o pesquisador tem a liberdade para investigá-las, se julgar oportuno e, portanto, participa ativamente do processo da entrevista.

Com relação à análise dos dados coletados na empresa, foi empregada a análise de conteúdo que, segundo Bardin (1979), é um conjunto de técnicas de análise das comunicações utilizadas para desvendar os significados de diferentes discursos, com base na inferência ou dedução. Assim, no presente estudo, após a realização das entrevistas e de sua transcrição, procedeu-se à escolha dos temas, selecionados os critérios de contagem e de categorias que serão identificadas nas manifestações de cultura expressas nos discursos dos entrevistados, analisados sob a perspectiva de integração,

diferenciação e fragmentação, propostas por Martin (1992).

#### 4. Implicações sociais do processo de incorporação

Nesta seção serão apresentados os resultados das entrevistas realizadas. Ao todo foram doze entrevistas, seis com funcionários do Banco Sul e seis com funcionários do Banco Sul incorporados do Banco Norte. No início de cada entrevista, foi solicitado aos participantes que, a partir da leitura do quadro de valores da organização, estabelecessem um comparativo entre o que a empresa declara como valores e os valores que realmente demonstra ter no dia a dia. Os resultados das entrevistas foram agrupados a seguir (QUADRO 2).

**Quadro 2:** Valores do Banco Sul e coerência percebida pelos funcionários

Valores (código)	Valores declarados pela empresa	Banco Sul		Banco Norte		TOTAL	
		Percebido	Não perc	Percebido	Não perc	Percebido	Não perc
1	Ética e transparência	1	5	2	4	3	9
2	Compromisso com o desenvolvimento das comunidades e do País	2	4	4	2	6	6
3	Responsabilidade socioambiental	2	4	5	1	7	5
4	Respeito ao consumidor	3	3	3	3	6	6
5	Excelência e especialização no relacionamento com o cliente	1	5	0	6	1	11
6	Gestão participativa, decisão colegiada e trabalho em equipe	0	6	3	3	3	9
7	Ascensão profissional baseada no mérito	0	6	1	5	1	11
8	Marca como diferencial competitivo	4	2	3	3	7	5
9	Proatividade na gestão de riscos	2	4	1	5	3	9
10	Comprometimento com solidez, rentabilidade, eficiência e inovação	4	2	3	3	7	5
11	Respeito à diversidade	2	4	5	1	7	5
12	Compromisso com os acionistas e a sociedade	5	1	5	1	10	2

**Fonte:** Dados da pesquisa (2014)

Quando solicitados para falar sobre os valores do Banco Norte, todos os funcionários incorporados conseguiram estabelecer um comparativo entre os valores do Banco Sul e do Banco Norte (QUADRO 3), enquanto apenas um funcionário dos não incorporados se manifestou, haja a vista o desconhecimento destes sobre o assunto.

Os valores de ética e transparência, responsabilidade socioambiental, comprometimento com solidez, rentabilidade, eficiência e inovação e respeito à diversidade foram mencionados, por pelo menos um dos entrevistados, como sendo praticados nas duas empresas. Já o comprometimento com o desenvolvimento das comunidades e do País, marca como diferencial competitivo, comprometimento com os acionistas e a sociedade, segundo alguns funcionários, são valores praticados apenas no Banco Sul, por sua abrangência de atuação e por ser uma sociedade anônima de capital aberto, diferentemente do Banco Norte que era estadual e estatal.

A maior parte dos entrevistados não percebe a ascensão profissional baseada no mérito como um valor presente nas duas empresas, pois nelas o que mais prevalece é a indicação, principalmente quando se trata de cargos mais importantes e/ou mais bem remunerados. Porém, como mencionado por alguns entrevistados incorporados, o Banco Sul ainda tem um programa de ascensão profissional e de seleção que funciona mais do que o que havia no Banco Norte. Comparativamente, segundo a percepção de alguns, no Banco Sul há maior gestão participativa, decisão colegiada e trabalho em equipe, enquanto no Banco Norte havia mais respeito ao consumidor, excelência e especialização no relacionamento com o cliente, coleguismo/companheirismo entre pares, e incentivo à especialização no trabalho.

Valores	Integ	Incoerências	Difer BA	Difer BB	Contrad	Fragment
Ética e transparência	X					
Compromisso com o desenvolvimento das comunidades e do País						X
Responsabilidade socioambiental	X					
Respeito ao consumidor				X		
Excelência e especialização no relacionamento com o cliente				X		
Gestão participativa, decisão colegiada e trabalho em equipe			X			
Ascensão profissional baseada no mérito		X	X			
Marca como diferencial competitivo						X
Comprometimento com solidez, rentabilidade, eficiência e inovação	X					
Respeito à diversidade	X					
Compromisso com os acionistas e a sociedade						X
Controle/rigidez/flexibilidade					X	
Permanência/impermanência					X	
Coleguismo/companheirismo				X		
Hierarquia				X		
Competitividade entre funcionários					X	
Foco em produtividade/qualidade					X	
Especialização no trabalho a ser desenvolvido				X		

**Quadro 3:** Comparativo de valores entre Banco Sul e Banco Norte**Fonte:** Dados de pesquisa (2014)

Quanto a valores totalmente opostos, foi dito que no Banco Norte, no setor de Crédito Imobiliário prevalecia uma excessiva hierarquia, rigidez e controle do trabalho realizado, enquanto no Banco Sul percebe-se uma maior flexibilidade de procedimentos. Segundo os entrevistados, essa diferença de postura das duas empresas ocorre porque o Banco Sul é mais voltado para a produtividade e para a realização de negócios, enquanto o Banco Norte era mais voltado para a qualidade dos serviços prestados e para a especialização do trabalho. Como consequência, o Banco Sul estimula uma competitividade entre funcionários, algo inexistente no Banco Norte. Ainda em relação às diferenças entre as duas empresas, no Banco Sul o rodízio de funcionários e as mudanças nas rotinas de trabalho são muito frequentes, o que leva a um estado de inconstância das coisas, muito diferente do que ocorria no Banco Norte, onde as pessoas ficavam em um mesmo local de trabalho e desenvolviam as mesmas funções por longo tempo, o que os estimulava a construir uma carreira voltada para a área de crédito imobiliário.

Em relação ao processo de aquisição, os entrevistados relataram que o processo foi difícil e que houve resistência às mudanças, principalmente, por parte dos funcionários incorporados, que viveram momentos de muita incerteza em relação ao processo e ao futuro deles no Banco Sul:

[...] isso sempre tem, por parte dos funcionários, principalmente dos funcionários mais antigos, ninguém gosta de mudança, é da natureza humana

não gostar de mudança. Não digo que tenha tido resistência, porque, infelizmente, quando você tá numa dessa é de goela abaixo, não tem como você resistir, você tem que encarar. O que teve foi muita incerteza, acho que a palavra mais certa é essa. Não ficou muito claro pra gente como ia acontecer! Não teve como ficar claro, até porque acredito que os próprios comandantes do Banco Norte não sabiam o que ia acontecer, até o Banco Sul quando adquiriu, não sabia direito o que fazer, de que forma ia fazer (entrevistado BL).

[...] no começo teve resistência, o sindicato forte no começo, não queria, o movimento foi contrário e tal, depois começou a perceber que não ia ter jeito mesmo, não ia conseguir e foi aceitando. E foi até achando até melhor, diferente do que se fosse pelo Banco Sul do que por outro banco. Aí ficou essa coisa na cabeça de que se fosse por outro banco seria pior, que o pessoal não fosse aproveitado. A maioria não foi demitida, continuou no mesmo cargo. Depois que surgiu essa conversa de que ia ser vendido, complicado, né, as pessoas ficaram apreensivas, não sabia o que ia ser mudado (entrevistado FR).

[...] aí resistência existe, ninguém quer, porque o que todo mundo conhece, todo mundo fala, todo mundo tem medo do desconhecido (entrevistada HT).

[...] ah, foi difícil porque o Banco Sul não dava informação pra gente, a gente ficava assim, como eu posso dizer, quando confirmou a incorporação, a gente ficou assim, às cegas, sem saber o que ia acontecer, porque eles não davam informação, e isso depois de tempo que já tinha ocorrido a incorporação, tal, não vinha, não vinha ninguém conversar com a gente, falar, e tal. Então, o pessoal tinha muito medo de ser demitido, ou de ser jogado numa agência lá, né, longe da casa dele. Essa, essa indefinição toda trouxe uma experiência ruim e também algumas pessoas tomaram atitudes precipitadas, teve gente que, né, que saiu no PDV e talvez num precisasse sair, teve gente que também não saiu e se arrependeu, porque não se adaptou ao sistema daqui (entrevistado JO).

Em duas entrevistas, foi ressaltada a criação de um clima de terrorismo:

[...] só que as pessoas tem resistência e existe aquele preconceito, eu mesma, quando vim pro Banco Sul, a imagem que passavam do Banco Sul pra gente no Crédito Imobiliário é que vocês tavam odiando a gente, que a gente ia ser muito maltratado, que não sei que, e não foi isso que eu senti. Então existiu essa lavagem cerebral assim, pra tipo, pros dois lados se odiarem, eu achei, eu senti isso, é a questão do preconceito (entrevistada GS).

[...] da aquisição em si, é mais isso, né, o terrorismo que fizeram, fizeram muito terrorismo, foram os gestores que fizeram esse terrorismo. E assim, o gestor ele fica com medo porque, porque ele tem um cargo, quem garante que ele vai ter esse mesmo cargo equivalente no Banco Sul. Então, eu acho que aconteceu isso, o medo de perder o cargo (entrevistada GS).

[...] olha, obstáculos houve muitos, não é? Eu acho que teve bem mais do que eles põem, como tão bonitinho assim! Acho que, acho que tinha muita, é, acho que, desde o início, o que eles passavam, assim, pra nós funcionários, quando a gente tinha contato com o pessoal, assim, o Banco Sul comprou o Banco Norte e tinha que ser feito de acordo com o que eles quisessem. Não podia opinar nada, só receber mesmo o que tava sendo oferecido. Teve um certo terrorismo (entrevistada KN).

Apesar desse clima inicial de incertezas, muitos funcionários incorporados tiveram a possibilidade de melhorar de cargo e de salário no Banco Sul:

[...] depois da aquisição ficou claro para os funcionários, nós tínhamos a opção de escolha, todo mundo teve opção de escolha, uns tiveram opção de escolha de sair, outros tiveram opção de ficar no mesmo cargo, eu vou te

falar a verdade, na minha área teve muita opção de melhora, sério mesmo, muita melhora. As pessoas eram auxiliares administrativos e viraram assistentes A, é um pulo isso aí (entrevistado BL).

[...] a maioria não foi demitida, continuou no mesmo cargo. Depois que surgiu essa conversa de que ia ser vendido, complicado, né, as pessoas ficaram apreensivas, não sabia o que ia ser mudado. Mas não teve tanta mudança assim, né, todo mundo que quis ficar no Crédito Imobiliário, ficou. Eu nunca trabalhei em uma agência e tinha muito medo de ter que ir pra agência (entrevistado FR).

[...] por mais que, vamos supor que tenha sido uma mudança pra melhor. Pro pessoal do Banco Norte eu acho que foi sim, porque a maioria era auxiliar administrativo, que tinha, por exemplo, vinte anos de Crédito Imobiliário no Banco Norte, chegou aqui e foi promovido pra Assistente A, né (entrevistada GS).

Sobre as oportunidades de ascensão dadas aos funcionários do Banco Norte, uma das entrevistadas relatou que houve resistência por parte dos funcionários não incorporados:

[...] o que eu sei é que muitos funcionários do Banco Sul viam os funcionários do Banco Norte como um “encosto”, como um pessoal que tava atrapalhando, tomando vaga. E, de repente, os funcionários do Banco Sul achavam que os funcionários do Banco Norte estavam tendo mais benefícios... Então, eu acho que teve bastante resistência (entrevistada IZ).

Dos doze entrevistados, oito disseram que já ocorreu a adaptação dos funcionários incorporados, principalmente porque estes funcionários continuam trabalhando no setor de Crédito Imobiliário. Entretanto, apesar da aparente adaptação, muitos disseram que a integração desses funcionários com a empresa ainda não ocorreu:

[...] eu ouvi algumas reclamações no início, eu não sei se ainda nós ouvimos que, muitas vezes o pessoal falava “ah, o pessoal do Banco Norte”, sendo que somos um só. Inclusive pessoa de um cargo mais elevado reclamou isso: “é na hora do bem bom, é o pessoal do Banco Sul, na hora de pegar as buchas, vamos levar pro pessoal do Banco Norte”. Houve uma certa resistência, uma certa diferenciação (entrevistada AK).

[...] acho que não, eu acho que tudo se adapta. Falta muita coisa ainda, né, pra acabar com essa resistência de, ai, antes e depois, agora todo mundo é Banco Sul e... Aqui a gente ainda vê resistência das diferenças de procedimento entre um banco e outro, de ambas as partes. Aqui no setor o pessoal que era do Banco Norte já tem interagido bem, é só na questão de trabalho mesmo (entrevistada IZ).

[...] ainda não houve a interação, mas a adaptação, sim, eles adaptaram porque convivem, né! Mas eles são personagens distintos, funcionários do Banco Sul e funcionários do Banco Norte. Existe essa separação de fato (entrevistado EP).

[...] eu acho que agora já ocorreu. Foi difícil, acho que a cultura das empresas, assim, nossa, ficou muito nítido. Porque eu vim de um banco estatal também, então, eu tenho essa visão de um banco que foi privatizado, eu sai, depois entrei no Banco Sul, né, mas a cultura era totalmente diferente (entrevistada MJ).

Por outro lado, para alguns, a adaptação não ocorreu:

[..] foi difícil, não ocorreu, ainda não ocorreu, pela experiência que tive num curso de formação que eu fiz este ano. A maioria era do Banco Norte e o grupo do Banco Sul, de certa forma, conseguiu excluir o grupo majoritário do curso de tal forma, que a professora teve que intervir no curso e dizer que nós éramos uma equipe só, que o Banco Norte ao ser incorporado acabou e que agora éramos todos do Banco Sul. Na verdade não era um curso, era

uma oficina para nós trocarmos idéia sobre um programa do Banco Sul. Veio à tona o problema que existe, principalmente, nas agências (entrevistada DN).

[...] eu acho que o pessoal mais velho ainda resiste um pouco, ainda não se adaptou. Se eu converso com uma pessoa assim que tinha vinte, trinta anos de Banco Norte, ele ainda resiste um pouco sim, mesmo porque aqui eu acho que a gente trabalha mais do que lá (entrevistada GS).

[...] eu acho que não ocorreu a adaptação, eu pergunto, eu converso com o pessoal, o pessoal reclama bastante, é, da forma de trabalhar, dessa competitividade também, o pessoal já falou assim dessa frieza, assim, das pessoas, assim, né. Porque lá é como eu falei, o pessoal convivia há muitos anos e tal, é diferente. A pressão aqui que a gente tem, lá era bem diferente. Pra mim, o choque inicial já pessoal (riso), mas, assim, ah, eu acho que, pra falar a verdade, acho que eu nunca vou me adaptar, eu nunca vou me conformar com a forma que se trabalha aqui (entrevistado JO).

[...] eu ainda não me adaptei, acho que não, porque não é tão fácil assim, tem muita coisa ainda que... Acho que a forma de trabalhar, a organização, porque você vem com umas idéias, cê trabalha de um jeito, cê chega aqui e você tem que mudar totalmente, esquecer o que cê fazia, fazer do jeito daqui e aí você sempre tem uma coisa de dizer: “ah, mas eu aprendi de outro jeito (riso)”. Aqui é difícil, eles falam: “faz, faz, é desse jeito, é desse jeito” (entrevistada KN).

A cultura do Banco Sul, na descrição dos entrevistados, é de uma empresa capitalista, competitiva, em incessante busca por resultados, que deseja ser líder de mercado, mas que, por outro lado, é ainda muito conservadora e burocrática. Em relação à postura da empresa perante seus colaboradores, há um paradoxo nos discursos, pois alguns afirmam que a empresa trata bem seus funcionários, que os oferece muitos benefícios; e outros, que existe uma cobrança excessiva por resultados e que a empresa é falha em aspectos de qualidade de vida no trabalho. Em relação aos públicos externos, foi dito que o Banco Sul trata bem as empresas coligadas e que investe nas áreas de educação e de esporte.

No Crédito Imobiliário do Banco Sul não há imposições na forma de seus funcionários se vestirem e esse é um aspecto que agrada os entrevistados. Todavia, dependendo do cargo e da função ocupada, naturalmente haverá uma diferenciação significativa no tipo de vestuário utilizado pelas pessoas, como mencionado por uma das entrevistadas:

[...] eu acho que no departamento existe uma variação muito grande na forma de vestir, principalmente, no setor masculino. Existe uma diferenciação na roupa dos homens, em função da hierarquia. O gerente vai se vestir com uma roupa social, camisa social, gravata, às vezes, até terno. E um assistente não, vai vim de tênis, calça jeans e camiseta. Pras mulheres, eu já acho que não tem tanta diferenciação entre uma gerente e uma assistente, essa hierarquia, eu não vejo tanta discrepância na roupa (entrevistada GS).

Além de descreverem a cultura do Banco Sul, os funcionários disseram o que pensam da organização e o que acham que devem mudar na organização, conforme demonstrado no Quadro 4 a seguir:

	Funcionários Banco Sul	Funcionários Banco Norte
Conservadorismo	X	
Comunicação interna deficiente	X	X
Falta de ética e transparência	X	
Desigualdade no tratamento dos funcionários	X	
Equipes de comando/ direção executiva	X	
Metas individuais de produção		X

Falta de padronização		X
Falta de ferramentas de trabalho eficientes	X	
Pouca especialização dos funcionários	X	X
Atendimento aos clientes	X	X
Estratégias e rumos da organização	X	

**Quadro 4:** O que deve mudar na empresa?**Fonte:** Dados da pesquisa (2014)

Quando instados a responder se gostariam que voltasse a ser como antes, os funcionários não incorporados foram unânimes em dizer que não, ou porque não houve muitos impactos com a aquisição, ou porque a presença dos funcionários incorporados é positiva, pelos valores que trazem e pelo amplo conhecimento de Crédito Imobiliário que possuem. Já os incorporados, metade deles disse que sim e a outra metade que não:

[...] Gostaria! Se você trabalhasse lá, você saberia. Ah, por causa de tudo (entrevistado FR).

[...] acho que qualquer mudança é bem vinda, mesmo que ela não seja pra melhor, ela tem a acrescentar, porque eu acho que a gente aprende com o que foi bom e com o que foi ruim. Eu acho que não adianta, não tem como a gente regredir (entrevistada GS).

[...] olha, eu não gostaria, porque pra voltar a ser como antes ia ter o processo de reversão e aí ia ser outro sofrimento (entrevistada HT).

[...] bom, aqui, pensando, assim, no salário, aqui eu ganho mais, mas, pensando em todo o resto (riso), no Banco Norte era melhor... (entrevistado JO).

[...] Antes da incorporação? Ah, eu preferiria não ter incorporado, eu queria que tivesse mudança sem a incorporação, tanto aqui no Banco Sul como no Banco Norte. Eu não queria ficar parada no que era, cê entende? Mas, também, é lógico, que eu queria optar sem a incorporação (entrevistada KN).

Ao analisar os valores do Banco Sul (QUADRO 2), sob a perspectiva da integração, propostas por Martin (1992), verificamos que dos valores declarados pela empresa, os que são percebidos pela maior parte dos funcionários entrevistados são: responsabilidade socioambiental; marca como diferencial competitivo; comprometimento com solidez, rentabilidade, eficiência e inovação; respeito à diversidade; compromisso com os acionistas e a sociedade. Todavia, sob a perspectiva da diferenciação (MARTIN, 1992), vimos que em relação ao comprometimento com o desenvolvimento das comunidades e do País e ao respeito ao consumidor, metade dos funcionários os percebe como valores praticados pela empresa e metade os percebe como não praticados. Por último, sob a perspectiva da fragmentação (MARTIN, 1992), verifica-se incoerência do discurso dos funcionários entrevistados com o da empresa em relação aos seguintes valores: ética e transparência; excelência e especialização no relacionamento com o cliente; gestão participativa, decisão colegiada e trabalho em equipe; ascensão baseada no mérito; e proatividade na gestão de riscos.

Na visão dos funcionários entrevistados, o Banco Sul possui valores parecidos com os do Banco Norte, que podem ser interpretados sob a ótica da integração. Por outro lado, há valores presentes no Banco Sul que não eram presentes no Banco Norte e vice-versa, que podem ser interpretados na ótica da diferenciação, e há os que são praticados pelo Banco Sul que são opostos aos praticados pelo Banco Norte. Corroborando com as ideias de Martin (1992), Castro (2009), Leite-da-Silva et al. (2006), Cavedon e Fachin (2002), conclui-se que nem sempre os valores que as empresas declaram são os percebidos por seus funcionários e que a cultura pode ser compreendida como um fenômeno multifacetado, que abriga dissensos, diversidades, conflitos e ambiguidades ocultos em uma aparente integração. Além disso, para o sucesso de uma aquisição é importante considerar a cultura da empresa adquirida e da adquirente, conforme recomenda Sayão e Tanure (2005).

O processo de aquisição é visto como uma mudança organizacional (ROSSINI; CRUBELLATE; MENDES, 2001), de choque de culturas (MOTTA *et al.*, 2013), que costuma gerar reações tanto de

aceitação quanto de rejeição, pois, segundo Freitas (1991), ou as pessoas agarram-se ao passado, ou envolvem-se com o presente, numa atitude de negação da perda. A princípio, principalmente pelo clima de incerteza gerado no processo de aquisição, os funcionários do Banco Norte tiveram muita resistência em relação à cultura do Banco Sul. Até hoje, passados dois anos da aquisição, muitos ainda se mostram insatisfeitos e reclamam da forma como o trabalho é realizado no Crédito Imobiliário do Banco Sul.

Em relação à adaptação dos funcionários, o fato de os funcionários incorporados atuarem na mesma área que atuavam no Banco Norte, revelam aspectos que podem ser interpretados como de integração. Apesar disso, há também aspectos de diferenciação - de comparação da forma de trabalhar das duas empresas - e de aspectos de fragmentação - de não adaptação dos funcionários incorporados, de discordância dos funcionários com a forma de se trabalhar no Banco Sul, com as metas abusivas, com a pressão por produtividade. Assim, mais uma vez, analisar as reações dos funcionários à aquisição pelas três perspectivas propostas por Martin (1992) permite interpretar aspectos de integração e as ambiguidades como fenômenos simultâneos e complementares (LEITE-DA-SILVA *et al.*, 2006; SILVA; JUNQUILHO; CARRIERI, 2010).

A cultura de uma empresa pode ser descrita a partir de seus elementos (FREITAS, 1991), tais como valores, crenças, pressupostos, normas e processo de comunicação. Dessa maneira, é possível ter uma visão de alguns aspectos da cultura do Banco Sul a partir da fala dos entrevistados e também dos aspectos que geram dissenso e ambiguidades (Quadro 2). A maneira como as pessoas vestem-se, por exemplo, indica a posição hierárquica que ocupam na organização, e permite visualizar que a empresa é composta por diferentes grupos, que podem ser analisados sob a perspectiva de diferenciação, pois de acordo com Martin (1992), os grupos ou subculturas apresentam manifestações culturais consistentes de consenso e de transparência dentro deles, mas de ambiguidade entre eles.

As reações dos empregados entrevistados nesta pesquisa se configuram como aceitação e resistência, o que aponta para as implicações sociais desses processos, como apontam diversos autores (DAVIS, 1989; CARTWRIGHT, 1992; HUNSAKER E COOMBS, 1998; PIKULA, 1999; WOODR JR, VASCONCELOS; CALDAS, 2004). As reações identificadas podem conduzir as pessoas a estados de ansiedade e stress, o que, por sua vez, trará implicações econômicas, além das sociais.

## **5. Considerações Finais**

Neste artigo, abordamos as implicações sociais para os empregados de empresas em processos de mudanças. Em um processo de incorporação de empresa como a relatada neste trabalho, os aspectos culturais estão longe de serem secundários e sem importância, sendo, entre outros fatores, determinantes para o sucesso ou insucesso da operação. As reações das pessoas podem ser as mais variadas e as organizações, tanto a adquirida quanto a adquirente, devem se preparar para enfrentar todas as questões que podem surgir no decorrer do processo. Por isso, investigar e interpretar a cultura das pessoas e dos grupos dentro da organização é um primeiro passo para que se possa implementar ações que vão de encontro a suas necessidades e expectativas.

As entrevistas forneceram um conteúdo muito rico para a conclusão desta pesquisa, pois permitiram responder a pergunta problema, o que possibilitou alcançar os objetivos inicialmente propostos. Em muitos trechos das entrevistas ficaram evidentes reações de aceitação e de resistência dos funcionários ao processo de aquisição do Banco Norte pelo Banco Sul, que puderam ser analisadas sob as perspectivas de integração, diferenciação e fragmentação propostas por Martin (1992).

Entretanto, em função de limitações de tempo, de espaço apropriado para a realização das entrevistas, da subjetividade e das dificuldades inerentes a estudos qualitativos deste tipo, o material das entrevistas foi subaproveitado e a análise dos dados deixou lacunas, com temas não explorados ou não analisados em profundidade. Como limitação, também é preciso considerar que o método de estudo de caso utilizado não permite a generalização das conclusões da pesquisa para outros contextos e locais da mesma empresa.

Os resultados deste trabalho podem ser úteis para que a direção do Banco Sul repense sobre seus valores, a postura que adota perante seus colaboradores, clientes e públicos externos. Além disso, pode contribuir para que o Banco Sul reflita sobre a forma com que conduziu o processo de aquisição do Banco Norte, principalmente em relação à inserção dos funcionários incorporados na organização. Por conseguinte, a empresa poderá mudar as diretrizes de suas políticas de Gestão de Pessoas, se assim julgar necessário.

As contribuições dos resultados deste trabalho não se restringem à organização estudada, pois podem servir de base para outras empresas e para pesquisas acadêmicas sobre cultura e mudança nas organizações. Em estudos futuros, sugere-se a replicação desta pesquisa em outros departamentos e agências do Banco Sul, a fim de se estabelecer um comparativo dos resultados e para um maior entendimento das implicações culturais para o Banco Sul do processo de aquisição do Banco Norte.

## Referências

- BARBOSA, L. **Igualdade e meritocracia**: a ética do desempenho nas sociedades modernas. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003. 216 p.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011. 280 p.
- CARTWRIGHT, S.; C.L. COOPER. **Mergers and acquisitions**: The human factor. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1992.
- CASTRO, D. J. de. et al. As significações culturais sob diferentes perspectivas organizacionais: em estudo, uma organização do setor de tecnologia da informação. **Revista Angrad**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 3, p. 105-128, jul./ago./set. 2009. Disponível em: <[http://www.angrad.org.br/\\_resources/\\_circuits/article/article\\_410.pdf](http://www.angrad.org.br/_resources/_circuits/article/article_410.pdf)>. Acesso em 05 out. 2011.
- CAVEDON, N. R.; FACHIN, R. C. Homogeneidade versus heterogeneidade cultural: um estudo em universidade pública. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 9, n. 25, p. 61-76, set./dez. 2002. Disponível em: <<http://www.revistaoes.ufba.br/viewarticle.php?id=550&layout=abstract>>. Acesso em 05 out. 2011.
- DAVIS, D. Surviving a merger. **Human Resources Professional**, n. 5, p. 8-9, 30, 1989.
- FRANCISCO, J. M. S. D. **Gestão e cultura**: Encontros e desencontros em negócios internacionais. 2002. 152 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. Disponível em: <[http://cordoba.cepead.face.ufmg.br/banco\\_teses/teses/48/m08072002jmsdf.pdf](http://cordoba.cepead.face.ufmg.br/banco_teses/teses/48/m08072002jmsdf.pdf)>. Acesso em: 18 mar. 2011.
- FREITAS, M. E. de. Cultura Organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 73-82, jul./set. 1991. Notas e comentários. Disponível em: <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75901991000300007.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901991000300007.pdf)>. Acesso em 5 out. 2011.
- GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em Administração de Empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n.4, p. 65-71, jul./ago. 1995. Disponível em: <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75901995000400008.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901995000400008.pdf)>. Acesso em 04 jun. 2011.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa – tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995. Disponível em: <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75901995000300004.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901995000300004.pdf)>. Acesso em 04 jun. 2011.
- HATCH; M. J.; SCHULTZ, M. The Dynamics of Organizational Identity. **Human Relations**, 55, 2002.
- HUNSAKER, P.L.; M. W. COOMBS. Mergers and acquisitions: Managing the emotional issues. **Personnel Journal**, n. 67, p. 56-63, 1988.
- LEITE-DA-SILVA et al. Contradições gerenciais na disseminação da “cultura corporativa”: o caso de uma estatal brasileira. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, p. 357-384, mai./jun. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n3/31247.pdf>>. Acesso em 20 mai. 2011.
- MARTIN, J. **Cultures in organizations**: three perspectives. 1. ed. New York: Oxford University Press, 1992. 228 p.
- MEDEIROS, C. R. de O.; VALADÃO JÚNIOR, V. M. Masculinidade e feminilidade na Ameas: holograma, ilhas de clareza ou uma selva desconhecida? **Cadernos EBAP.BR**: Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, p. 79-96, mar. 2011.
- MOTTA, L.F.J. et al. Criação de Valor em Fusões e Aquisições Brasileiras. **Revista de Administração FACES**. v. 12, n.4, p. 100-119, 2013.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 334 p.
- REGO, A. C. Fusão, Aquisição E O Impacto Na Cultura Organizacional - Estudo De Caso Santander e Real.

---

**Revista de Administração do UNISAL.** v.4, n.5, p. 1-15, 2014.

ROCHA, E. **Jogo de Espelhos:** ensaios de cultura brasileira. 1. ed. Rio de Janeiro: Mauad.,1996. 96 p.

RODRIGUES, S. B. Cultura corporativa e identidade: desinstitucionalização em empresa de telecomunicações brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 1, n. 2, p. 45-72, mai./ago. 1997. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v1n2/v1n2a04.pdf>>. Acesso em 5 out. 2011.

ROSSINI, A. de J.; CRUBELLATE, J. M.; MENDES, A. A. Reação cultural à aquisição: estudo do caso Santander/Noroeste. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, p. 145-164, jan./abr. 2001.

SAYÃO, A. C. M.; TANURE, B. Mudanças pós-aquisição na cultura de uma empresa. **E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 5, n.11, p. 179-189, dez. 2005. Notas de pesquisa. Disponível em: <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/177/173>>. Acesso em: 05 out. 2011.

SILVA, A. R. L. da; JUNQUILHO, G. S.; CARRIERI, A. de P. Cultura em organizações e suas diversidades: perspectivas de análises à luz da metáfora dos “Três Porquinhos”. **Revista Alcance – Eletrônica**, Santa Catarina, v. 17, n. 3, p. 211-225, jul./set. 2010.

TANURE, B.; CANÇADO, V. L. Relacionando o motivo da aquisição com diferentes processos de integração cultural. **E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 4, n. 8, p. 25-48, jul./dez. 2004. Disponível em: <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/76/69>>. Acesso em: 05 out. 2011.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1994. 176 p.

WOOD JR., T.; VASCONCELOS, F.C.; CALDAS, M. P. Fusões e aquisições no Brasil. **Rae Executivo**. V.2, n.4, p. 41-45, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.