A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM UM PROCESSO DE SINERGIA ENTRE BANCOS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A FUSÃO DO BANCO REAL E O BANCO SANTANDER NO BRASIL

[1]Thayná Lorranie de Carvalho; [1]thaylorranie@yahoo.com.br; [1]Universidade Federal da Grande Dourados;
[2]Jhady Nunes Nogueira; [2]jhadynogueira@gmail.com; [2]Universidade Federal da Grande Dourados;
[3]Rafael Ribeiro Meireles; [3]rafael.ribeiro.meireles@bol.com.br; [3]Universidade Federal da Grande Dourados.

RESUMO: *O aumento da concorrência em todos os setores da economia tem levado as empresas a buscarem saídas estratégicas para a perda de mercado. Uma dessas saídas têm sido as fusões e aquisições que são caracterizadas pelo investimento de uma empresa em outra. Nesse processo, a empresa investidora mantém sua identidade enquanto a empresa investida sofre a incorporação iniciando o processo de sinergias em busca dos melhores processos operacionais e gerenciais para a reestruturação da empresa. Durante esse processo departamentos são integrados, trabalhadores passam a exercer mais funções, ocorre à seleção de melhores equipes e sistemas, são eliminadas tarefas redundantes e assim, há uma demissão em massa de funcionários. É visando essa etapa do processo de fusão e aquisição que esse artigo tem como objeto de estudo a qualidade de vida no trabalho buscando entender como a saúde e vidas pessoais dos funcionários de duas grandes instituições financeiras foram afetadas.*

PALAVRAS-CHAVE: *QVT; sinergias; instituições financeiras; fusão e aquisição.*

ABSTRACT: *The increasing of competition in all the economy trades is making the companies looking for strategic outputs for market loss. One of these strategic outputs is acquisition and consolidation that are characterized for the investment of one company in the other. In this process, the enterpriser company stays with its own identity while the foray company suffers the incorporation initiating the synergies process searching the better operational and managerial processes for the company restructuration. During this process departments are integrated, workers start o exercise more functions, it happen the selection of better teams and systems, redundant tasks are eliminated so on there is a mass dismissal. Is aiming this stage of the acquisition and consolidation process that this article has as study object the quality of work life trying to understand how health and personals life of two big financial institutions employees were affected.*

KEYWORDS: *QWL; synergies; financial institutions; acquisition and consolidation.*

1. Introdução

Com o passar do tempo observou-se grandes transformações no ambiente de organizações financeiras em todo o mundo, caracterizando-se esse ambiente pelo aumento da velocidade das mudanças em razão do aumento da agressividade competitiva. Entre os aspectos relevantes nesse contexto observam-se a concretização de várias aquisições e fusões entre diversos bancos como estratégia de enfrentamento, com intuito de estar à frente dessa acirrada concorrência e acompanhar o processo de globalização (ROSSINI; CRUBELLATE; MENDES, 2001).

Gitman (2004) coloca que o processo de fusão ocorre quando duas ou mais empresas são combinadas e a empresa resultante mantém a identidade de uma delas. Já uma aquisição ocorre quando diante de uma compra de um número suficiente de participações de ações, cuja empresa adquirida é tratada como investimento pela empresa adquirente.

Segundo Rego (2014) uma das operações de fusão e aquisição que tomou a atenção do mercado financeiro e que gerou expectativas relacionadas à aquisição foi a realizada pelo Banco Santander sobre o Banco Real em meados de 2008 com apoio da Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN), instituição representativa dos bancos que tem o objetivo de fortalecer o sistema financeiro, representando seus membros em todas as alçadas do poder público e nas federações representativas da sociedade com intuito de aperfeiçoar normas, reduzir riscos e melhorar o acesso da população aos serviços financeiros. Esta operação culminou na formação do terceiro maior banco privado do Brasil, com 2.177 agências, 53 mil funcionários e 21,6 milhões de clientes.

Como um breve histórico e contextualização temos que o Banco Real, conforme Claro (2011), iniciou sua história em 1925, com o surgimento de uma cooperativa bancária chamada Banco de Minas. Após adquirir oito instituições financeiras no país entre os anos de 1934 e 1971, a cooperativa mudou sua sede para São Paulo, em 1973, e passou a usar o nome de Banco Real S.A. Em 1998, o ABN Amro Bank, de origem holandesa, adquiriu as operações do Banco Real S.A., e também dos bancos Bandepe (1998), Paraiban (2001) e Sudameris (2003). Em 2006, tornou-se o terceiro maior banco privado do Brasil, referente à ativos totais (R$ 120 bilhões) e em empréstimos e depósitos, chegando em 2007 à R$ 159,5 bilhões em ativos.

Já o Banco Santander, segundo Souza *et al*. (2009), iniciou suas atividades no Brasil em 1982, quando fundou o Banco Santander de Investimentos, com atuação somente no mercado de capitais, trabalhando com os recursos de investidores espanhóis. Em 1997, começou o processo de expansão no país através da aquisição do Banco Geral do Comércio, se tornando o Banco Santander Brasil. Em 1998 comprou o Banco Noroeste e no ano 2000, adquiriu os Bancos Meridional, Bonzano Simonsen e o Banespa (Banco do Estado de São Paulo), este último foi fruto da privatização estatal por meio de leilão, o qual foi comprado por R$ 7,05 bilhões, com um ágio de 381,08% em relação ao preço mínimo. Assim o Santander passou a

ocupar a terceira posição no ranking dos maiores bancos privados do Brasil e consolidou-se líder na América Latina.

Conforme Claro (2011) um consórcio formado pelos bancos Santander, Fortis e *Royal Bank of Scotland* comprou o banco holandês ABN Amro do qual o Santander ficou com as atividades do ABN na América Latina, o que incluía o banco Real no Brasil. A compra foi aprovada em 12 de dezembro de 2007 pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), o qual a partir dessa data iniciou-se o processo de integração dos dois bancos. Souza *et al*. (2009) relatam que o valor pago para aquisição do banco Real foi de aproximadamente € 71 bilhões (setenta e um bilhões de euros), representando a maior aquisição da história do setor bancário mundial.

Em julho de 2008, o Banco Santander da Espanha passou a exercer efetivamente o controle societário indireto do Conglomerado ABN Amro Real no Brasil. Em meio à crise financeira internacional, a reestruturação societária gerou resultados positivos no balanço patrimonial da empresa em dezembro do mesmo ano. De acordo com as demonstrações financeiras consolidadas do Banco Santander S.A. e empresas controladas disponíveis na internet, o Santander encerrou o terceiro trimestre de 2008 com lucro líquido de R$ 497 milhões e R$ 1.330 milhões nos nove primeiros meses do ano (BANCO SANTANDER S.A., 2008).

No entanto para Certo *et al.* (2005) *apud* Calderón e Fraga (2016), fusões e aquisições (F&A) vieram como estratégias radicais, como forma de se fortalecerem no mercado e vencer a concorrência. Contudo respeitar as diferenças culturais singulares é requisito da articulação de valores aparentemente conflitantes, o qual desafia a compreensão do comportamento organizacional e das pessoas.

Segundo o Indeed (2018) que utiliza informações de salários baseados em dados coletados diretamente com funcionários, usuários e anúncios de vagas, dentre as médias salariais mensais atuais por funções, em agências bancárias um operador de caixa recebe cerca de R$ 2.100,00, no setor de vendas um gerente comercial recebe R$ 4.472,00 enquanto na gestão um gerente geral recebe por volta de R$ 8.898,00. Na área de suporte ao cliente nota-se o salário mais baixo e também onde há a maior quantidade de reclamações, no sindicato, sobre exploração da mão de obra.

De acordo com o Sindicato dos Bancários e Financiários de São Paulo, Osasco e Região (2017), no primeiro semestre de 2017 o Banco Santander eliminou 2.281 postos de trabalho no Brasil, o que gerou sobrecarga abusiva e jornadas exaustivas com até quatro horas de trabalho sem pausa para o setor de atendimento ao cliente onde é registrado o menor salário, no qual um operador de *Call Center* recebe cerca R$ 1.153,00.

Fraga (2005) *apud* Calderón e Fraga (2016) colocam que o fator humano no processo de fusão não pode simplesmente se apoiar em decisões políticas e determinações legais abstratas, e que uma fusão organizacional somente é resolvida com o surgimento de uma nova organização humana, de um novo corpo e de um novo espírito transformador, e não com simples dados financeiros fáceis de manipular.

Com isso Limongi-França (2008) *apud* Barcelos e Freitas (2013) revela que a qualidade de vida no trabalho (QVT) vem ganhando importância ao longo do tempo, uma vez que a necessidade de zelar pela saúde e bem-estar das pessoas durante o exercício de suas atividades profissionais é crescente, visando à conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações.

Com base nesse cenário de transferência do controle acionário entre dois grandes bancos no Brasil, este trabalho buscou entender o impacto gerado na cultura organizacional das empresas, como foi realizada a sinergia entre elas, além da realocação de funcionários e a terceirização de atividades a partir de análises de dados bibliográficos e entrevistas com funcionários ativos de ambas as empresas no período de 2008.

2. Metodologia

Este estudo tem características exploratória de natureza quali-quantitativa, pois segundo Malhotra (2006) *apud* Oliveira, Pereira e Rodrigues (2007), a pesquisa qualitativa é uma metodologia de pesquisa não-estruturada e exploratória com base em pequenas amostras que proporcionam percepções e compreensão do contexto do problema que está relacionada em encontrar as respostas de perguntas que começam com: Por quê? Como? De que modo? E a pesquisa quantitativa está mais preocupada com perguntas aproximadamente: Quanto? Quando? Com que frequência? Até que ponto? (HANCOCK (1998) *apud* OLIVEIRA; FILHO; RODRIGUES, 2007).

O procedimento de amostragem realizado nesta pesquisa é considerado não probabilístico por conveniência. Segundo Malhotra (2006) *apud* Barcelos e Freitas (2013), esse procedimento procura obter uma amostra de elementos convenientes a seleção das pessoas para responderem as questões ficam a critério do pesquisador.

Ainda conforme Barcelos e Freitas (2013) há vários modelos desenvolvidos com o intuito de identificar aspectos que influenciam a Qualidade de Vida no Trabalho. Um resumo dos principais modelos existentes na literatura é apresentado na Tabela 1.

TABELA 1 – Resumo dos modelos QVT

Autores	**Características de Avaliação da QVT**
Walton (1973)	Estabelece oito critérios relacionados a fatores econômicos, políticos e sociais.
Hackman e Oldham (1975)	Através de cinco dimensões básicas do trabalho, estabelecem três estados psicológicos críticos.
Westley (1979)	Estabelece quatro categorias de problemas que podem ocorrer no ambiente de trabalho: injustiça, insegurança, alienação e anomia.
Werther e Davis (1983)	Estabelecem três grupos de elementos: organizacionais, ambientais e comportamentais.
Sirgy, Efraty e Lee (2001)	Avaliam a QVT através de sete necessidades humanas, divididas em duas ordens: superior (sociais, atualização, conhecimento, ética e estima) e inferior (saúde, segurança econômica e familiar).
Zhu e Long (2008)	Avaliam a QVT a partir de cinco características da experiência do processo de trabalho (posição e remuneração; segurança e conforto no ambiente de trabalho; atividades de lazer; harmonia interpessoal e características do próprio trabalho).

Fonte: Barcelos e Freitas (2013).

O questionário proposto foi elaborado em dois blocos, cujo primeiro bloco contém questões que visam estabelecer o perfil dos entrevistados, como: idade, sexo, por qual banco foi contratado, ano de admissão, se participou da fusão dos bancos, se ainda é funcionário do banco e o cargo atual. O bloco dois é específico na avaliação da qualidade de vida no trabalho, cujas perguntas somam 26 separadas pelas categorias conceituais investigadas conforme Figura 2, além de uma questão adicional de comentários abertos. A avaliação se dá pela medição do grau de satisfação dos respondentes em relação a cada questão. Para isso, foi utilizado uma escala de julgamento de valor, cujos valores são: 0 (não se aplica), 1 (insatisfeito) e 2 (satisfeito).

TABELA 2 - Categorias conceituais investigadas no QVT

Categorias conceituais	Resumo
Compensação justa e adequada	Busca-se a obtenção de remuneração adequada pelo trabalho realizado, assim como o respeito à equidade interna e à equidade externa.
Condições de trabalho	Medem-se as condições prevalecentes no ambiente de trabalho, envolvendo a jornada e carga de trabalho, materiais e equipamentos disponibilizados para a execução das tarefas e ambiente saudável.
Uso e desenvolvimento de capacidades	Visa à mensuração da Qualidade de Vida no Trabalho em relação às oportunidades que o empregado tem de aplicar no seu dia-a-dia, mostrando suas habilidades e conhecimentos.
Integração social	Fator que relaciona os aspectos ligados ao relacionamento pessoal e a autoestima do funcionário em seu local de trabalho.
Estabilidade	Políticas de desenvolvimento, crescimento e segurança de seus empregados, possibilidade de carreira, crescimento pessoal e segurança no emprego.
Relação entre trabalho e vida pessoal	A manutenção do equilíbrio entre o trabalho e a vida social é um fator extremamente importante não só ao que se refere à saúde, mas também à produtividade.

Fonte: Walton (1973) *apud* Prates (2013), adaptado.

A pesquisa foi realizada de forma anônima, no período de 25/06/2018 a 30/06/2018 na região da grande São Paulo através de um questionário online com tempo médio de resposta de 5 minutos. Participaram da análise 36 funcionários que são ou foram vinculados às agências e departamentos do Banco Santander e/ou Banco Real, sendo que 10 não participaram da etapa de fusão e aquisição dos bancos, o que traz uma possibilidade de comparação entre os dois ciclos, de quem já era contratado até 2008, tendo uma opinião diferente de quem foi contratado após 2008, em um período menos conturbado.

3. Apresentação e discussão dos resultados

3.1. Análise de perfil dos respondentes

Foram coletados um total de 36 respostas para o questionário, sendo que 26 destas foram respondidas por funcionários que participaram da fusão e aquisição (F&A) dos bancos Real e Santander entre os anos de 2007 e 2008, 10 respostas são provenientes de funcionários contratados após o processo.

No que tange a participação no processo de fusão e aquisição, a amostra é constituída em sua maioria (72,2%) por funcionários que participaram do processo de F&A e funcionários que não participaram do processo são 27,8%, conforme Gráfico 1. Atualmente 47,2% das pessoas que compõem esta pesquisa ainda trabalham na empresa. Este estudo tem como objetivo efetuar uma análise comparativa entre estes dois períodos distintos de maneira investigativa a partir da estratificação dos dados em relação à qualidade de vida nesse ambiente de trabalho.

A porcentagem de funcionários contratados pelo banco Santander e Real, respectivamente, são de 39% e 61%, dentre esses funcionários. Esta amostra teve uma proporção de 47% do sexo feminino e 53% do sexo masculino. Em relação à faixa etária, a amostra é composta em sua maioria por pessoas que tem entre 41 e 50 anos (39%), porém as diferenças entre as demais faixas etárias não são acentuadas. Verificou-se em relação a faixa salarial que as mais predominantes foram de R$ 4.001,00 à R$ 8.000,00 e de R$ 8.001,00 à R$ 12.000,00 com cerca de 39% e 22% respectivamente. Os cargos atuais ocupados pelos participantes correspondem em sua maioria (58%) aos de gerência, seguido de coordenação (8%), assistência (6%), analista (5%), consultor, especialista, corretor (todos com 3%) entre outros (14%).

GRÁFICO 1 –Funcionários que participaram ou não da F&A. Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

3.2. Análise das Condições de Trabalho

Ao se fazer a análise comparativa pode-se visualizar, na Tabela 3, que os funcionários contratados após o período de fusão (que não participaram do processo de F&A) demonstram que o nível de insatisfação aumentou em todos os pontos abordados, exceto no quesito ambiente físico seguro e saudável.

TABELA 3 - Condições de Trabalho.

Funcionários que participaram da F&A			
Questões abordadas	Satisfação		
	0	1	2
Jornada de Trabalho	3,8%	7,8%	88,4%
Ambiente físico seguro e saudável	0,0%	42,3%	57,7%
Condições do ambiente de trabalho	0,0%	7,8%	92,2%
Nível de rotatividade	0,0%	26,9%	73,1%
Nível de retrabalho	3,8%	38,5%	57,7%
Ergonomia	0,0%	26,9%	73,1%
Nível de stress	7,7%	65,4%	26,9%
Cumprimento de metas	3,8%	65,4%	30,8%

Funcionários que NÃO participaram da F&A			
Questões abordadas	Satisfação		
	0	1	2
Jornada de Trabalho	0,0%	20,0%	80,0%
Ambiente físico seguro e saudável	20,0%	40,0%	40,0%
Condições do ambiente de trabalho	0,0%	40,0%	60,0%
Nível de rotatividade	0,0%	40,0%	60,0%
Nível de retrabalho	0,0%	60,0%	40,0%
Ergonomia	0,0%	40,0%	60,0%
Nível de stress	0,0%	80,0%	20,0%
Cumprimento de metas	0,0%	70,0%	30,0%

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

3.3. Análise da Integração Social

Em relação à integração social a Tabela 4 mostra as questões abordadas relacionadas à satisfação referente ao relacionamento com superiores, subalternos e pares, além da preocupação da empresa em promover a integração dos funcionários. Quanto ao primeiro, dos funcionários que participaram da fusão e aquisição, 84,6% alegaram estar satisfeitos com o relacionamento empresarial, no entanto a maioria dos funcionários que não participaram do processo de fusão estão divididos entre satisfeitos e insatisfeitos (50%). No que diz respeito à preocupação da empresa em promover a integração dos funcionários, estes que participaram do processo de F&A entre os anos de 2007 e 2008 estão satisfeitos (76,9%) em comparação aos que não participaram desse momento estão insatisfeitos (60%).

TABELA 4 – Integração social.

Funcionários que participaram da F&A			
Questões abordadas	**Satisfação**		
	0	1	2
Relacionamento (superiores, subalternos e pares)	0,0%	15,4%	84,6%
Preocupação da empresa em promover a integração dos funcionários	3,9%	19,2%	76,9%

Funcionários que NÃO participaram da F&A			
Questões abordadas	**Satisfação**		
	0	1	2
Relacionamento (superiores, subalternos e pares)	0,0%	50,0%	50,0%
Preocupação da empresa em promover a integração dos funcionários	0,0%	60,0%	40,0%

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

As possíveis causas para essas diferenças podem ser apontadas em relação aos cargos. É interessante analisar que 56% dos entrevistados participaram do processo de F&A e ocupam cargos de gerência, portanto a ocupação de cargos superiores pode ser responsável por gerar o maior grau de satisfação neste grupo. Aos funcionários que não participaram do processo há possibilidade de uma cobrança maior o que causa um alto grau de insatisfação.

3.4. Análise da Estabilidade

Neste quesito foi avaliado o nível de rotatividade (admissões e demissões – voluntárias ou não), que segundo Chiavenato (1998) *apud* Mahfuz (2008) é um fluxo de entradas e saídas de pessoal, o qual também conhecido como “turnover”. Contudo, apesar da palavra trazer o sentido de renovação, um índice de rotatividade muito alto não costuma ser considerado benéfico. Dos funcionários que participaram do processo de fusão e aquisição, a maioria (53,8%) estão satisfeitos, enquanto que os funcionários que não participaram estão divididos com a questão abordada (50%), conforme a Tabela 5.

TABELA 5 – Estabilidade.

Funcionários que participaram da F&A			
Questões abordadas	**Satisfação**		
	0	1	2
Quantidade de horas extras	0,0%	46,2%	53,8%

Funcionários que NÃO participaram da F&A			
Questões abordadas	**Satisfação**		
	0	1	2
Quantidade de horas extras	0,0%	50,0%	50,0%

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

3.5. Análise da Relação entre Trabalho e Vida Pessoal

A manutenção do equilíbrio entre trabalho e lazer é fundamental não apenas para a saúde do funcionário como também para a sua produtividade. Assim, é essencial que a empresa estabeleça um padrão máximo de horas extras visando à qualidade do serviço de seus empregados. Também deve ser analisado que horas extras são acompanhadas de remuneração o que acarreta na satisfação do funcionário.

Dos funcionários que participaram do período de fusão e aquisição, 23,1% não realizavam horas extras em vista dos 34,6% que realizavam de 5 horas semanais ou mais. Com base nesses horários, 57,7% estavam satisfeitos com a quantidade de horas extras. Em relação ao tempo de lazer 23,1% desses funcionários alegaram estar insatisfeitos.

Em relação aos funcionários que não participaram do processo de fusão e aquisição, 30% apontaram trabalhar 5 horas ou mais semanalmente para cumprir horas extras, contra os 10% dos profissionais que não realizavam horas extras. Com base nesses levantamentos, foi perguntado a satisfação dos funcionários com a quantidade de horas extras, o qual 80% acusou estar pouco satisfeito com a questão. Comparando com a satisfação do tempo disponível para lazer, 40% dos funcionários estão insatisfeitos.

A satisfação referente à quantidade de horas extras está relacionada principalmente com o retorno monetário ao trabalho. Todavia, muitas horas extras semanais são responsáveis pelo desgaste físico e mental do funcionário, acarretando sua insatisfação. Os funcionários que participaram da F&A apresentam uma satisfação menor quando comparados aos que não participara, e isso pode ser uma consequência do processo de sinergia, já que a quantidade de pessoas nas áreas era notadamente maior e, portanto, não havia necessidade de horas extras.

3.6. Análise do Uso e Desenvolvimento de Capacidades

Este item visa medir o QVT em relação às oportunidades que o empregado tem de realmente aplicar no seu dia a dia, suas habilidades e conhecimentos (WALTON, 1973 *apud* RIBEIRO; SANTANA, 2015). A partir da estratificação da amostra podemos visualizar um aumento da insatisfação para todos os pontos analisados, os pontos mais críticos são: autoestima e quantidade de tarefas sob responsabilidade do funcionário, nestes dois segmentos o nível de insatisfação dobrou para os funcionários que entraram após o processo de fusão, conforme a Tabela 6.

TABELA 6 - Uso e desenvolvimento de capacidades.

Funcionários que participaram da F&A			
Questões abordadas	Satisfação		
	0	1	2
Relevância das tarefas realizadas	0,0%	26,9%	73,1%
Necessidade de aprender diversas tecnologias	7,7%	23,1%	69,2%
Necessidade de conhecer rotinas internas de outros setores	0,0%	23,1%	76,9%
Grau de dificuldade em assimilar novas tarefas	0,0%	11,5%	88,5%
Quantidade de tarefas sob responsabilidade do funcionário	0,0%	23,1%	76,9%
Autoestima (satisfação com as atividades realizadas)	3,8%	15,4%	80,8%

Funcionários que NÃO participaram da F&A			
Questões abordadas	Satisfação		
	0	1	2
Relevância das tarefas realizadas	0,0%	50,0%	50,0%
Necessidade de aprender diversas tecnologias	0,0%	40,0%	60,0%
Necessidade de conhecer rotinas internas de outros setores	0,0%	40,0%	60,0%
Grau de dificuldade em assimilar novas tarefas	0,0%	30,0%	70,0%
Quantidade de tarefas sob responsabilidade do funcionário	0,0%	60,0%	40,0%
Autoestima (satisfação com as atividades realizadas)	0,0%	60,0%	40,0%

Fonte: Elaborada pelos autores (2018).

4. Conclusão

Conforme os dados analisados notam-se que cerca de 50% dos funcionários que foram contratados antes da fusão foram desligados do banco Santander, destes funcionários 85% são do sexo masculino e a média de idade entre os que não trabalham mais na empresa é de 50 anos (homens e mulheres). Ao fazer uma análise de todos os dados obtidos é possível afirmar que a grande maioria dos pontos abordados demonstrou um aumento alarmante no nível de insatisfação após o período de fusão entre o Banco Real e Santander, durante a sinergia é feita uma análise completa, onde os melhores servidores, sistema, política interna, regimentos são selecionados para serem mantidos, ou seja o objetivo desse processo (sinergia) é somar o melhor de cada instituição para que ao final exista uma instituição mais completa.

Porém ao analisar a forma como se dá os impactos desse processo entre os funcionários podemos perceber que o discurso difere dos resultados práticos, como demonstra este estudo de caso, a grande maioria dos resultados em relação ao nível de satisfação foram inferiores quando comparados aos resultados obtidos por servidores que operaram antes do processo de fusão.

Referências

BANCO SANTANDER S.A. **Demonstrações Financeiras Consolidadas em 30 de Setembro de 2008 e 2007 e 30 de Junho de 2008**. [s.l.] Banco Santander S.A., 30 set. 2008. Disponível em: <https://www.santander.com.br/document/gsb/Santander_Consolidado_300908.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2018.

BARCELOS, M. R. DOS S.; FREITAS, A. L. P. Qualidade de vida no trabalho no setor bancário: uma análise experimental realizada em Campos dos Goytacazes-RJ. **Revista GEPROS**, v. 0, n. 1, p. 49, 2013. Disponível em: <http://www.gepros.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/viewFile/983/474>. Acesso em: 30 jun. 2018.

CALDERÓN, P. A. L.; FRAGA, V. F. Organizações bancárias enfrentando fusão: o caso do Grupo Santander Brasil. **Revista Internacional de Economía y Gestión de las Organizaciones**, v. 4, n. 2, 25 maio 2016. Disponível em: <http://journals.epistemopolis.org/index.php/gestion/article/view/818>. Acesso em: 30 jun. 2018.

CLARO, P. B. DE O. **Banco Real e o Desafio da Sustentabilidade.** Instituto de Ensino e Pesquisa. 2011. Disponível em: <https://www.insper.edu.br/wp-content/uploads/2013/10/Caso_BancoReal_port.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2018

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Addison Wesley, 2004.

INDEED. **Salários: Banco Santander S/A - Brasil | Indeed.com.br**. Disponível em: <https://www.indeed.com.br/cmp/Banco-Santander-S/a/salaries>. Acesso em: 30 jun. 2018.

MAHFUZ, J. R. **Turnover no Setor de Varejo e Revenda de Combustíveis: o Caso da Alfa Combustíveis e Serviços LTDA**. UFRGS. Porto Alegre. 2008. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18130/000686816.pdf?...1>. Acesso em: 04 jul. 2018.

OLIVEIRA, A. A. R. DE; FILHO, C. A. P. L.; RODRIGUES, C. M. C. **O Processo de Construção dos Grupos Focais na Pesquisa Qualitativa e suas Exigências Metodológicas**. XXXI Encontro da ANPAD, p. 15, 2007. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EPQ-A2615.pdf >. Acesso em: 13 jun. 2018.

PRATES, L. C. DE M. **Qualidade de Vida no Trabalho**. Universidade Federal de Santa Maria, 2013.

REGO, A. C. Fusão, aquisição e o impacto na cultura organizacional - Estudo de caso Santander e Real. **Revista de Administração do Unisal**, v. 4, p. 14, 2014. Disponível em: <http://www.revista.unisal.br/sj/index.php/RevAdministracao/article/view/338>. Acesso em: 30 abr. 2018.

RIBEIRO, L. A.; SANTANA, L. C. DE. Qualidade de vida no trabalho: Fator decisivo para o sucesso organizacional. **Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu**, v. 02, p. 22, 2015. Disponível em: <http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/06_QUALIDADE_VIDA_TRABALHO.pdf>. Acesso em: 04 jul. 2018.

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

SINDICATO DOS BANCÁRIOS E FINANCIÁRIOS DE SÃO PAULO, OSASCO E REGIÃO. **Call center reforça exploração do Santander aos bancários brasileiros**. Disponível em: <http://spbancarios.com.br/08/2017/call-center-reforca-exploracao-do-santander-aos-bancarios-brasileiros>. Acesso em: 30 jun. 2018.

SOUZA, F. J. V. DE et al. Incorporações no Setor Financeiro Brasileiro: um Estudo do Caso Real – Santander. **Revista Ambiente Contábil**, v. 1, p. 11, 2009. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/ambiente/article/view/1336>. Acesso em: 01 mai. 2018.