



**RELAÇÕES DE DOMINAÇÃO SIMBÓLICA: ESTABELECIDOS E OS *OUTSIDERS*
NO PROCESSO DE FUSÃO DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

**RELATIONS OF SYMBOLIC DOMINATION: ESTABLISHED AND OUTSIDERS IN THE
MERGER PROCESS OF A FINANCIAL INSTITUTION**

**RELACIONES DE DOMINACIÓN SIMBÓLICA: ESTABLECIDOS Y *OUTSIDERS* EN EL PROCESO
DE FUSIÓN DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA**

Cintia Rodrigues de Oliveira, Dra.

Universidade Federal de Uberlândia/Brazil

cintia@fagen.ufu.br

Valdir Machado Valadão Junior, Dr.

Universidade Federal de Uberlândia/Brazil

valdirjr@ufu.br

Rodrigo Miranda, Dr.

Universidade Federal de Uberlândia/Brazil

rodmiranda02@gmail.com

Rita de Cassia Lopes, BEL.

Universidade Federal de Uberlândia/Brazil

cintiarom@uol.com.br

RESUMO

Nesta pesquisa, abordamos o encontro de culturas com o objetivo de analisar as relações de dominação simbólica entre estabelecidos e *outsiders*, em uma instituição financeira (MULTIBANCO), após o processo de aquisição de outra instituição financeira (NOSSOBANCO), realizado no ano de 2009. A abordagem teórica utilizada para a análise é a perspectiva de Elias e Scotson (2000) sobre as relações de dominação simbólica e os processos de estigmatização dos grupos sociais estrangeiros (*outsiders*), o conceito de Roberto Park (1928) sobre o homem marginal e de Turner (1974) sobre liminaridade. A pesquisa é de natureza qualitativa, sendo os dados coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com os funcionários do setor de *Back Office* da referida instituição (MULTIBANCO). Como resultados, evidenciamos que os membros da empresa adquirida são vistos como aqueles que ameaçam a cultura estabelecida. Ainda, chamamos a atenção para um aspecto da dimensão organizacional que deve ser considerado nos processos de fusões e aquisições: a figuração estabelecidos-*outsiders*.

Palavras-chave: Culturas; Dominação; Estabelecidos e *outsiders*.

ABSTRACT

In this research, we addressed a meeting of cultures, with the aim of analyzing the relations of symbolic domination, between established and outsiders, in a financial institution (MULTIBANCO) after the acquisition of another financial institution (NOSSOBANCO), created in 2009. The theoretical approach used for the analysis is the prospect of Elias and Scotson (2000) on the relations of symbolic domination and the processes of stigmatization of foreign social groups (*outsiders*), the concept of Robert Park (1928) on the marginal and Turner (1974) on liminality man. The research is qualitative in nature, and the data collected through semi-structured interviews with the staff of Back Office section of that institution (MULTIBANCO). As results, we showed that the members of the firm are seen as those who threaten the established culture. Still, we draw attention to an aspect of the organizational dimension that should be considered in mergers and acquisitions: the figuration established - outsiders.

Keywords: Cultures; Domination; Established and outsiders.

RESUMEN

En esta investigación, abordamos el encuentro de culturas, con el objetivo de analizar las relaciones de dominación simbólica, entre establecidos y extranjeros, en una institución financiera, posteriormente al proceso de adquisición de otra institución, creada en 2009. El abordaje teórico utilizado para el análisis es la perspectiva de Elias y Scotson (2000) sobre las relaciones de dominación simbólica y los procesos de estigmatización de los grupos sociales extranjeros, el concepto de Robert Park sobre el hombre marginal y de Turner sobre liminaridad. La investigación es de naturaleza cualitativa, y los datos recogidos a través de entrevistas semi-estructuradas con el personal de la sección de Back Office de esa institución. Como resultados, evidenciamos que los miembros de la empresa adquirida son vistos como aquellos que amenazan la cultura establecida. Sin embargo, llamamos la atención sobre un aspecto de la dimensión organizacional que debe ser considerado en las fusiones y adquisiciones: la figuración establecidos – outsiders.

Palabras clave: Culturas; Dominación; Establecidos e extranjeros.

1 INTRODUÇÃO

As fusões e aquisições são cada vez mais comuns no mundo corporativo, sendo 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 de identidade organizacional, comprometendo o sucesso da operação (BUONO; BOWDITCH; LEWIS III, 1985; WEBER; CAMERER, 2003).

A estratégia de aquisição e incorporação de empresas requer tempo e planejamento (SAYÃO; TANURE, 2005), pois se trata de um processo desafiador para os funcionários envolvidos, principalmente, para aqueles da empresa adquirida. A ideia de cultura corporativa, no singular, carrega em si a prerrogativa de que as organizações devam construir culturas fortes, integradas e consensuais (SILVA; JUNQUILHO; CARRIERI, 2010). Entretanto, uma abordagem mais interpretativa da cultura como metáfora (MORGAN, 2004) amplia a visão desse conceito ao admitir que, mesmo em culturas aparentemente homogêneas, coexistem conflitos, ambiguidades e dissensos (MARTIN, 2001).

Nesse contexto, coexistem no mesmo espaço organizacional diversos grupos, entre esses, destacamos dois grupos que se distingue, principalmente nos processos de fusão e aquisição, por um aspecto da diversidade organizacional, qual seja, o tempo de casa: os estabelecidos, aqueles que já trabalham na empresa compradora; e os *outsiders*, que trabalhavam na empresa adquirida. Da convivência desses dois grupos emergem relações de dominação de um sobre o outro, sendo o grupo estrangeiro estigmatizado, conforme a abordagem eliasiana (ELIAS; SCOTSON, 2000). Ainda como abordagem orientadora da nossa análise, discutimos os conceitos de homem marginal (PARK, 1928) e de liminaridade (TURNER, 1974).

Diante dessas considerações, estabelecemos como objetivo desta pesquisa analisar as relações de dominação simbólica entre estabelecidos e *outsiders*, em uma instituição financeira (MULTIBANCO), após o processo de aquisição de outra instituição financeira (NOSSOBANCO), realizado no ano de 2009. A abordagem metodológica é de natureza qualitativa e os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com funcionários da instituição pesquisada. Os sujeitos que compõem o *corpus* desta pesquisa atuam no setor de Análise do Crédito Imobiliário da instituição financeira, que será denominada de MULTIBANCO, visando preservar a identidade da mesma, sendo metade dos entrevistados oriundos da instituição financeira denominada de NOSSOBANCO, a qual foi adquirida pela primeira.

O artigo está estruturado da seguinte forma: logo após esta introdução, apresentamos a abordagem teórica utilizada. Em seguida, descrevemos os procedimentos metodológicos e apresentamos os resultados. Por fim, encerramos com as considerações finais.

2 AS TENSÕES ENTRE CULTURAS E AS RELAÇÕES DE DOMINAÇÃO SIMBÓLICA

O encontro de diferentes culturas é objeto de diversos estudos, entre eles, destacamos aqueles desenvolvidos sobre os centros urbanos, na perspectiva da Escola de Chicago de Sociologia. Esses estudos focalizaram as questões de contato entre etnias e culturas, como o do sociólogo Robert E. Park, por exemplo, que analisa a integração dos imigrantes na sociedade norte-americana, conceituando o “homem marginal”. A partir das ideias de Simmel (1979) sobre a figura do “estrangeiro”, Park (1928) analisa histórias de imigrantes que foram para os Estados Unidos na busca de um lugar mais livre, diferente do seu lugar de origem. No processo de migração, segundo Park (1928), o indivíduo se esforça para viver em dois grupos culturais diversos, configurando-se no homem marginal, uma “personalidade instável, com formas típicas de comportamento” (PARK, 1928, p. 881), e, de acordo com o autor, “é na mente do homem marginal que as culturas conflitantes se encontram e se fundem”. Ao ingressar em uma nova cultura, o sujeito se divide entre duas culturas, dando origem a um conflito do *divided self* (self dividido). O homem marginal é, então, produto de conflitos interculturais, pois, segundo Park (1928, p. 893), “[...] é na mente do homem marginal que a confusão moral, cujos novos contatos culturais dão origem, manifesta-se sob formas mais patentes”.

Stonequist (1927), aluno de Park, deu ao conceito de homem marginal do seu professor uma nova conotação. Para Stonequist (1937, p. 8), o homem marginal está “posicionado na incerteza psicológica entre dois (ou mais) mundos sociais; refletindo em sua alma as discórdias e harmonias, repulsões e atrações desses mundos” dentro dos quais ele “é membro implicitamente, se não explicitamente, baseado no nascimento ou na ascendência, e onde a exclusão remove o indivíduo de um sistema de relações grupais”.

Em outro contexto, Norbert Elias também contribui para o entendimento dos processos de mobilidade urbana. Esse autor é pouco reconhecido no campo dos estudos organizacionais, o que justifica uma breve incursão nos estudos que fazem uma aproximação entre o autor e o campo. No prefácio da edição especial “*Elias and Organization*”, um simpósio organizado por Newton (2001a), esse autor afirma que Elias não estendeu seu foco para a análise da teoria organizacional, embora tenha tido uma experiência como homem de negócios. Dentre os trabalhos que estão presentes na referida edição, destacam-se o de Newton (2001b), que faz a aproximação mais profunda de Elias com a teoria organizacional, discutindo os conceitos da abordagem eliasiana para analisar os principais aspectos do campo, tais como estratégia, violência em organizações, emoções em organizações, conhecimento e discurso, globalização, organizações e meio ambiente; o de Dopson (2005), que apresenta a aplicação da abordagem figuracional de Elias para o estudo da implementação de mudanças em organizações complexas; de Smith (2001), que explora o processo de humilhação no ambiente de trabalho a partir da teoria do processo civilizador; o de Iterson, Mastenbroek e Soeters (2001), que sintetiza algumas das contribuições de Elias e discute suas limitações na análise organizacional; e de Smith (2001) que, a partir da afirmação de que o processo de humilhação foi intensificado pela organização burocrática e pelo fortalecimento de mercados, orienta questões necessárias para o estudo sobre a humilhação no ambiente de trabalho, sendo, uma delas, voltada para a relação entre o processo de humilhação e o processo de civilização.

Os conceitos e a abordagem de Elias foram utilizados em outros estudos que focalizaram as organizações. Newton (1999) discute como as ideias de Elias estão ligadas ao conceito de poder e subjetividade e, posteriormente, prossegue argumentando a favor da necessidade de utilizar uma perspectiva histórico-contextual e figuracional nos estudos organizacionais de modo a questionar o conhecimento tradicional sobre as “falhas” no campo (NEWTON, 2010); e Hughes (2003) discute as emoções no ambiente de trabalho a partir da abordagem eliasiana. Tabboni (2001), embora não oriente seu trabalho para o campo dos estudos organizacionais, discute o conceito de tempo social em Elias, cuja relevância é significativa para a teoria organizacional.

Na abordagem de Elias (1994, 1995) sobre as relações indivíduo-sociedade, destacam-se quatro pontos principais que devem ser considerados no percurso metodológico ao se adotar sua perspectiva: (1) sociologia diz respeito a figurações sociais; (2) figurações sociais são formadas por pessoas que estão continuamente em fluxo; (3) as mudanças de longo prazo não são deliberadas e não são previsíveis; e (4) o desenvolvimento do saber ocorre dentro das figurações.

Como exemplo das figurações sociais, Elias e Scotson (2000) desenvolvem, no final da década de 1950 e início da década de 1960, uma pesquisa em um povoado inglês, ao qual deram o nome fictício de Winston Parva, que tinha por núcleo um bairro antigo e, em seu entrono, dois bairros formados posteriormente. Essa pesquisa buscou explicações sobre o porquê das diferenças de *status* e poder entre os dois grupos de residentes de Winston Parva. Na densa pesquisa de cunho etnográfico sobre as relações de poder, Elias e Scotson (2000) estudaram os dois grupos de moradores, entre os quais não existiam diferenças de nacionalidade, ascendência étnica ou cor da pele, tampouco de ocupação, renda ou nível educacional, sendo a diferença entre os dois grupos o tempo de residência no local, o que era suficiente para o primeiro grupo não aceitar o segundo.

É nesse livro que Elias e Scotson (2000) coloca, no centro da análise, as dimensões simbólicas que permeiam grupos e indivíduos, colocando-os nas teias densas da sociabilidade. As constatações do estudo revelaram uma clara divisão entre um grupo estabelecido desde longa data (os estabelecidos) e um grupo mais novos de residentes (os *outsiders*). O primeiro grupo colocava barreiras contra o segundo e os estigmatizava como humanamente inferiores, na medida em que se consideravam mais poderosos. Segundo os autores, essa é a autoimagem normal dos grupos que, “em termos de seu diferencial de poder, são seguramente superiores a outros grupos interdependentes” (ELIAS; SCOTSON, 2000, p. 19).

Ao descrever o modo pelo qual as relações de poder são construídas, Elias e Scotson (2000) destacam as fronteiras simbólicas, uma vez que os residentes tinham condições materiais análogas. O tempo de moradia demarcava as diferenças entre grupos: os estabelecidos, moradores residentes na região há mais de uma geração, se viam e agiam de modo a serem vistos como superiores; e os *outsiders*, recém-chegados no local, eram por aqueles estigmatizados.

Nessa direção, os autores identificam, na figuração estabelecidos-*outsiders*, que o grupo dos estabelecidos atribui aos membros dos grupos características humanas superiores, exclui os membros do outro grupo do contato social não profissional, e mantém esse isolamento por meio da estigmatização, ou seja, o controle social como rumores elogiosos para os estabelecidos e rumores depreciativos para os *outsiders*.

O conceito de mobilidade social, entendido como o deslocamento das pessoas de uma classe social para outra, é ampliado por Elias e Scotson (2000) quando estes observam que quando as pessoas mudam de uma classe social para outra, invariavelmente mudam de espaço (ou de bairro, ou de comunidade). Quando isso

acontece, as relações entre “os estabelecidos” e “os *outsiders*” revelam que os segundos empenham-se em elevar-se do *status* inferior que lhes é atribuído, enquanto que, os primeiros procuram preservar o *status* superior. Assim, as relações de poder na figuração estabelecidos-*outsiders* se caracterizam por um modelo relacional de contraposição. Isso quer dizer que, quando um grupo tem superioridade, o outro vive sua inferioridade, porém, tão logo a disparidade da força diminui, o grupo de *outsiders* tende a retaliar, o que implica na mudança da relação de forças entre os dois grupos.

A partir dessas ideias, as relações de dominação simbólica, diferentemente da dominação clássica baseada na relação capital/trabalho, são suportadas por elementos como *status* e processos de estigmatização. É a partir daí que Elias (1995) afirma que os indivíduos existem nas figurações e criam as figurações, a partir do cotidiano.

A mobilidade social é analisada por Turner (1974), que desenvolve o conceito de marginalidade ou liminaridade, para reconhecer as pessoas liminares, aquelas que, ao passar de uma cultura para outra, não fica nem lá, nem cá. Ao desenvolver esse conceito, Turner (1974, p. 117) destaca a ambiguidade das pessoas liminares: “Os tributos de liminaridade, ou de pessoas liminares são necessariamente ambíguos, uma vez que esta condição e estas pessoas furtam-se ou escapam à rede de classificações que normalmente determinam a localização de estados e posições num espaço cultural”.

Nessa abordagem, as pessoas que passam de um espaço para outro, permanecem na fronteira, como Turner (1974, p. 117) afirma: “As entidades liminares não se situam aqui nem lá; estão no meio e entre as posições atribuídas e ordenadas pela lei, pelos costumes, convenções e cerimoniais”, pois, ao transitarem de uma posição para outra, as pessoas se distanciam e se reaproximam, misturando culturas de dois grupos distintos. Turner (1974) orientou seus estudos para as fases dos rituais, em que vislumbrou a existência de uma fase liminar, que se compara com a morte, a invisibilidade e outros estados nos quais os indivíduos não possuem *status*.

As contribuições de Park (1928), Turner (1974) e Elias e Scotson (2000) para o entendimento do encontro de culturas focalizaram as cidades e comunidades, sinalizando para uma diferença além daquelas já pressupostas como conflituosas, como etnia, cor, idade, sexo, que é o tempo de moradia. A análise das organizações como culturas sinaliza para conflitos e desafios contemporâneos em torno das diferenças culturais e da diversidade. Em processos de fusões e aquisições, o encontro de culturas em organizações que passam pelo processo se caracteriza, principalmente, pela existência de dois grupos: os membros da organização compradora, os estabelecidos, e os membros da organização adquirida, os *outsiders*.

3 O ENCONTRO DE CULTURAS EM PROCESSOS DE FUSÕES E AQUISIÇÃO

A operação de aquisição culmina no desaparecimento legal da empresa comprada (TANURE; CANÇADO, 2004), sendo esse um dos mecanismos de reestruturação de organizações utilizado pelas 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).

Diversos estudos abordaram a cultura organizacional em processos de fusões e aquisições (BUONO; BOWDITCH; LEWIS III, 1985; ROSSINI; CRUBELLATE; MENDES, 2001; CALDAS; TONELLI, 2002;

TANURE; CANÇADO, 2003; WEBER; CAMERER, 2003; CAMARGOS; BARBOSA, 2003; RIAD, 2005; LODORFOS; BOATENG, 2006; STEUER; WOOD JR., 2008, entre outros), discutindo reações, mudanças, adaptações e outros aspectos que sinalizam para a relevância da análise do encontro de diferentes culturas que passam a conviver juntas, visto que essas podem influenciar tanto em direção a resultados positivos quanto negativos nesses processos.

A diversidade cultural vem se destacando como tema no campo dos estudos organizacionais e, como Cox Jr (1999, p. 334) afirma, “A questão da diversidade em um contexto de sistema social é caracterizada por um grupo majoritário, ou seja, o grupo maior, e por grupos com menor quantidade de membros representados no sistema social, comparados ao grupo majoritário”. Nos processos de fusões e aquisições, ocorre a formação de dois grupos que se distinguem pela inserção de um deles em um ambiente que já tem uma cultura estabelecida.

O termo diversidade se refere às características que fazem as pessoas diferentes umas das outras, sendo essas diferenças de natureza biológica, social e psicológica. No contexto das organizações, Jackson e Ruderman (1999) organizam o conceito de diversidade em três dimensões: demográfica (gênero, etnia, idade, deficiência física); psicológica (valores, crenças, conhecimento); e organizacional (tempo de casa, ocupação e nível hierárquico). No caso das fusões e aquisições, a diversidade organizacional, especificamente no que concerne ao tempo de casa, constitui-se em um desafio para gestores e funcionários.

Para Sayão e Tanure (2005) e Wood Jr, Vasconcellos e Caldas (2004), 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, os autores observam que o processo de mudança cultural deve ocorrer de forma lenta e planejada a partir da compreensão das diferenças culturais existentes entre a empresa adquirida e a empresa adquirente.

O fato é que a cultura organizacional desempenha papel relevante nos processos estratégicos de mudança, influenciando, sobremaneira, o desfecho desses processos. É nesse sentido que o contexto organizacional, ou seja, a cultura, deve ser entendida pelo seu caráter essencialmente fragmentado, o que traz implicações para o modo de gerir as organizações. A cultura como um sistema simbólico é a posição defendida por Geertz (1926). Segundo esse autor, estudar a cultura significa decifrar um código de símbolos compartilhados entre os membros dessa cultura. Geertz (1926), “acreditando, como Max Weber, que o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu”, assume a “cultura como sendo essas teias e sua análise” (GEERTZ, 1926, p. 4). É por meio da cultura que o homem é impulsionado a agir, interagir e se organizar de determinada maneira, ou melhor, é sob direção de padrões culturais que ele adquire a sua individualidade como ser humano (GEERTZ, 1926).

Desse modo, no contexto dos processos de fusões e aquisições corporativas, emergem relações de dominação simbólica, em que ocorre a dominação de um grupo sobre outro, caracterizando os processos de estigmatização dos grupos sociais “de fora”, os *outsiders* (aqueles pertencentes à empresa adquirida), pelos grupos “de dentro”, os estabelecidos (aqueles pertencentes à empresa compradora).

4 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Em relação à abordagem do problema, esta pesquisa classifica-se como qualitativa. A coleta de dados ocorreu por meio do contato direto entre pesquisador e entrevistados, não se utilizando de ferramentas estatísticas para a análise dos dados, sendo esse, de acordo com Godoy (1995) e Richardson (1999), o aspecto que diferencia o método de pesquisa quantitativo do qualitativo. A unidade organizacional submetida à análise deste estudo, o setor de Análise do Crédito Imobiliário do MULTIBANCO, faz parte do seu *back office*, tendo sido escolhida por ter, em sua maioria, funcionários na mesma função desde 2009, ano da aquisição do NOSSOBANCO. O MULTIBANCO 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, com 230 funcionários, distribuídos em equipes de pré-análise, análise, contratação e condução.

O *corpus* da pesquisa foi composto por doze funcionários das equipes de Análise do Crédito Imobiliário, todos assistentes administrativos, não havendo diversidade organizacional em relação à ocupação ou nível hierárquico. Todos os funcionários oriundos do banco MULTIBANCO que trabalham nesse setor foram admitidos em época anterior ao processo de fusão. E todos os funcionários que vieram do banco adquirido iniciaram suas atividades na mesma época. Assim, consideramos a dimensão organizacional da diversidade, o tempo de casa, correspondente ao que Elias e Scotson (2000) chamam de tempo de residência quando analisam os dois grupos de Winston Parva.

Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com doze funcionários, e, apesar de contar com um roteiro pré-estabelecido, a pesquisadora não se restringiu a ele. Com relação à análise dos dados, utilizamos a análise de conteúdo conforme Bardin (1979), para quem a técnica é organizada em três fases: (1) pré-análise – por meio da leitura flutuante, tomamos contato com os depoimentos e demarcamos as unidades a serem analisadas; (2) exploração do material – fizemos a codificação, classificação e categorização dos depoimentos; e (3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação, etapa em que fizemos a condensação das informações para análise e as interpretações inferenciais.

A utilização da técnica permitiu identificar duas categorias de análise: (1) diferenças e elementos para a formação da figuração estabelecido-*outsider*; e (2) relações de dominação simbólica entre os dois grupos. As categorias não foram estabelecidas *a priori*, e sim, emergiram no decorrer da análise, quando nos orientamos pelos estudos abordados na revisão da literatura para identificar as relações de dominação simbólicas entre os membros pertencentes aos dois grupos considerados: os estabelecidos (funcionários do banco comprador - MULTIBANCO) e os *outsiders* (funcionários do banco adquirido – NOSSOBANCO).

5 FIGURAÇÃO ESTABELECIDOS-*OUTSIDERS* DO MULTIBANCO: RELAÇÕES DE DOMINAÇÃO SIMBÓLICA

Nesta seção, são apresentados os resultados das entrevistas realizadas com os funcionários do MULTIBANCO, no período de 03 a 20 de outubro de 2011. Ao todo, foram doze entrevistas, seis com funcionários do MULTIBANCO e seis com funcionários oriundos do NOSSOBANCO, todos esses pertencentes a um mesmo nível hierárquico e ocupando um mesmo cargo.

A primeira categoria identificada, diferenças e formação da figuração estabelecidos-*outsiders*, diz respeito às diferenças entre a cultura dos dois bancos. Nessa categoria, analisou-se o modo como os dois grupos interpretam os valores do MULTIBANCO e, ainda, as diferenças de valores entre os dois bancos. Quando solicitados para falar sobre os valores do Banco NOSSOBANCO, todos os funcionários do NOSSOBANCO conseguiram estabelecer um comparativo entre os valores do MULTIBANCO e do NOSSOBANCO, revelando as diferenças na orientação da gestão dos dois bancos.

A referência a “lá” pode ser encontrada em vários depoimentos, indicando que, embora a fusão seja a união de duas empresas, os dois bancos ainda continuam representados pelo grupo *outsider* como um espaço diferente.

Lá eu também só trabalhava no Imobiliário, porque o Imobiliário era uma área menor, a gente só cuidava de São Paulo, alguns processos de Curitiba, também de Belo Horizonte, mas só isso aí, não é como aqui que pega do Brasil todo. Então, funcionava melhor, tinha um contato melhor, mais rápido. Lá não era produtividade, não trabalhava com meta, era um ambiente mais familiar, podia ter um contato mais próximo com os clientes. Não é como aqui que os clientes são as agências, lá havia contato com clientes mesmo, alguns até iam lá no departamento (entrevistado do grupo estabelecido FA).

Na interpretação dos estabelecidos entrevistados, a cultura do MULTIBANCO é a de uma empresa capitalista, competitiva, em uma incessante busca por resultados, que deseja ser líder de mercado, porém é ainda muito conservadora e burocrática. Quanto à interpretação desses em relação à postura da empresa perante seus colaboradores diverge, pois alguns afirmam que a empresa trata bem seus funcionários, que oferece muitos benefícios; e outros afirmam que existe uma cobrança excessiva por resultados, e que a empresa tem falhado no que diz respeito à qualidade de vida no trabalho.

Conforme os entrevistados *outsiders* expuseram, no setor de Crédito Imobiliário do NOSSOBANCO prevalecia uma excessiva hierarquia, rigidez e controle do trabalho realizado, enquanto que, no MULTIBANCO, percebe-se uma maior flexibilidade de procedimentos. Segundo os entrevistados, essa diferença de postura das duas empresas ocorre porque o MULTIBANCO é mais voltado para a produtividade e para a realização de negócios, enquanto que o NOSSOBANCO era mais voltado para a qualidade dos serviços prestados e para a especialização do trabalho.

Ainda em relação às diferenças entre os dois bancos, no MULTIBANCO, 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 NOSSOBANCO. Isso porque, no NOSSOBANCO, as pessoas ficavam em um mesmo local de trabalho e desenvolviam as mesmas funções por longo tempo, o que as estimulava a construir uma carreira voltada para a área de crédito imobiliário.

Os valores “Ética e transparência”, “Responsabilidade socioambiental”, “Comprometimento com solidez, rentabilidade, eficiência e inovação” e “Respeito à diversidade” foram mencionados como sendo praticados no banco MULTIBANCO pelos estabelecidos e *outsiders*. Já o “Comprometimento com o desenvolvimento das comunidades e do País”, “Marca como diferencial competitivo” e “Comprometimento com os acionistas e a sociedade” são interpretados apenas pelos estabelecidos.

Em relação ao valor “Ascensão profissional baseada no mérito”, os *outsiders* entrevistados não o percebem presente na empresa, pois o que mais prevalece é a indicação, principalmente, quando se trata de cargos mais importantes e/ou mais bem remunerados. Segundo a interpretação dos estabelecidos entrevistados,

no MULTIBANCO há maior “Gestão participativa, decisão colegiada e trabalho em equipe”, enquanto que, no NOSSOBANCO, havia mais “Respeito ao consumidor”, “Excelência e especialização no relacionamento com o cliente”, “Coleguismo/companheirismo entre pares”, e “Incentivo à especialização no trabalho”.

A diferença entre as culturas dos dois bancos é evidenciada na fala de um estabelecido entrevistado: “Pelo que eu converso com o pessoal, acho que o ambiente deles lá era melhor, tinha mais coleguismo, e muitos falaram que estranharam isso, né, quando vieram de lá pra cá. A colaboração entre os funcionários era maior, vem aqui, estranha, né, aqui as coisas não resolvem, tem que falar com alguém, o outro não tá nem aí” (GS).

[...] 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 saí, depois entrei no MULTIBANCO, né, mas a cultura era totalmente diferente (entrevistada do grupo outsider MJ).

Ainda quanto a essas diferenças, outros depoimentos, como estes destacados, a seguir, evidenciam que a existência dos dois grupos é reconhecida pelos funcionários, tanto do MULTIBANCO quanto daqueles que vieram do NOSSOBANCO.

[...] acho que não, eu acho que tudo se adapta. Falta muita coisa ainda, né, pra acabar com essa resistência de, aí, antes e depois, agora todo mundo é MULTIBANCO 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 NOSSOBANCO já tem interagido bem, é só na questão de trabalho mesmo (entrevistada do grupo estabelecido - IZ).

Mas eles são personagens distintos, funcionários do MULTIBANCO e funcionários do NOSSOBANCO. Existe essa separação de fato (entrevistado do grupo estabelecido - BS).

Na análise da interpretação dos entrevistados quanto aos valores e a cultura dos bancos, identificamos a existência de dois grupos diferentes convivendo no mesmo espaço organizacional, que interpretamos como a figuração estabelecidos-*outsiders*. Deixando de lado as possíveis diferenças demográficas e psicológicas entre seus membros, os dois grupos carregam uma diferença que associamos ao conceito de diversidade organizacional, conforme Jackson e Ruderman (1999). A dimensão organizacional da diversidade compreende as diferenças de tempo de casa, tal qual Elias e Scotson (2000) identificaram como a diferença entre os moradores de Winston Parva, o tempo de residência.

Ao analisarem processos de fusões e aquisições, Sayão e Tanure (2005), Wood Jr., Vaconcellos e Caldas (2004) apontaram para a importância dos aspectos humanos nesses processos. Ainda, conforme esses autores, as empresas que protagonizam esses processos devem se preparar para lidar com os desafios do encontro de culturas diferentes.

Essa diferença, conforme explicam Elias e Scotson (2000), traz implicações para as relações de poder entre os grupos, o que passamos a analisar, em seguida. A partir das entrevistas semiestruturadas emergiram a segunda categoria analisada, as relações de dominação simbólica, entre as quais apresentamos as temáticas principais.

A primeira temática é a **relação superioridade-inferioridade**, que é evidenciada na fala de JS, do grupo estabelecido: “Não dá pra entender o tipo de gestão deles, acho que os gestores são despreparados, não digo os gestores daqui, digo os gestores lá de cima mesmo, a nossa grande pirâmide. Acho que eles têm muito que aprender”.

Ainda, para Elias e Scotson (2000), o grupo estabelecido vê a superioridade de poder como um sinal de valor humano mais elevado, enquanto que, para o grupo de *outsiders*, se a submissão é inelutável, a inferioridade de poder que vivenciam é um sinal de inferioridade humana. Os depoimentos a seguir evidenciam a inferioridade e a submissão do outro grupo:

Em relação aos funcionários, acho que, na verdade, não houve ainda a interação, porque os funcionários vindos do NOSSOBANCO não se sentem funcionários, então, essa integração vai ocorrer um dia quando eles conseguirem se libertar. É fácil, o Banco Beta tinha muito mais aprendizado sobre Imobiliário, ao invés de absorver o conhecimento deles, não, fizemos eles absorverem o nosso (entrevistado do grupo estabelecido - JS)

No depoimento de GS, “a gente trabalha mais do que lá” sugere o isolamento dos grupos e, ainda a relação de superioridade-inferioridade, já que trabalhar mais pode ser interpretado como uma condição de superioridade no local de trabalho.

[...] 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 NOSSOBANCO, ele ainda resiste um pouco sim, mesmo porque aqui eu acho que a gente trabalha mais do que lá (entrevistada do grupo estabelecido GS).

O grupo de estabelecidos encontra-se na soleira, como Turner (1974) explica a liminaridade: não ficam nem lá, nem cá. As pessoas liminares, nesse caso, o grupo de *outsiders*, não se veem inseridas na empresa compradora, lembrando de “lá” e, ao mesmo tempo, procurando se adaptar ao novo local. Os entrevistado “acham” que não se adaptaram, porém, não afirmam.

[...] 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 (entrevistado do grupo outsider 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 ideias, cê [sic] trabalha de um jeito, cê [sic] chega aqui e você tem que mudar totalmente, esquecer o que cê [sic] 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 do grupo outsider KN).

Identificamos, na fala dos entrevistados *outsiders*, evidências de tentativas dos gestores do banco adquirido (NOSSOBANCO) de ameaçar os membros do grupo com rumores de que a entrada deles no espaço organizacional dos estabelecidos seria caracterizada por dificuldades e tensões.

[...] só que as pessoas têm resistência e existe aquele preconceito, eu mesma, quando vim pro MULTIBANCO, a imagem que passavam pra gente no Crédito Imobiliário é que 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 do grupo outsider GB).

Os *outsiders* consideram que houve “terrorismo”, ou seja, rumores por parte dos gestores do grupo de modo a mantê-los sob a subordinação, ou, ainda, uma forma encontrada para mostrar a resistência em relação à dominação do grupo já estabelecido.

[...] 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 MULTIBANCO. Então, eu acho que aconteceu isso, o medo de perder o cargo (entrevistada do grupo outsider FA).

Outra temática é a **estigmatização**. Em diversos depoimentos dos estabelecidos encontramos a utilização do termo **incorporados** para referirem-se ao grupo de *outsiders*, diferenciando o “mais integrado” do “menos integrado”. Para Elias e Scotson (2000), estigma, evitação e “medo do contágio” depreciam o grupo de *outsiders*. A utilização do termo incorporado como referência aos membros desse grupo é uma forma de reconhecê-los como “os outros”, aqueles que foram “comprados”, o que soa como desdém.

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

Ainda não houve a interação, mas a adaptação, sim, os incorporados adaptaram porque convivem, né! (entrevistado do grupo estabelecido - BS).

O depoimento de IZ confirma os rumores sobre o grupo de *outsiders* serem “vistos” como “encosto” e “pessoal que atrapalha”.

[...] o que eu sei é que muitos funcionários do MULTIBANCO viam os funcionários do NOSSOBANCO como um “encosto”, como um pessoal que tava [sic] atrapalhando, tomando vaga. [...] Então, eu acho que teve bastante resistência (entrevistada do grupo estabelecido IZ).

A temática **processo de exclusão** também foi evidenciado em vários depoimentos. Elias e Scotson (2000) explicam que a superioridade de forças do grupo estabelecido, em Winston Parva, decorre do alto grau de coesão das famílias que se conheciam há mais de uma geração. Ao contrário, o grupo de *outsiders* não era coeso. Essa falta de coesão era utilizada pelos estabelecidos para excluir os membros do outro grupo e, assim, afirmar sua superioridade. No caso deste estudo, não havia coesão entre o grupo de *outsiders*, pois seus membros não vieram de uma mesma agência e, ainda, não tiveram informações orientadoras para o que iria acontecer. Os depoimentos a seguir evidenciam o modo pelo qual esses foram excluídos dos processos de decisão, da divisão do trabalho e nos treinamentos.

[...] ah, foi difícil porque o MULTIBANCO 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 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 do grupo outsider JO).

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

[...] foi difícil, não ocorreu, ainda não ocorreu, pela experiência que tive num curso de formação que eu fiz este ano. A maioria era do NOSSOBANCO e o grupo do MULTIBANCO, 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 NOSSOBANCO ao ser incorporado acabou e que agora éramos todos do MULTIBANCO. Na verdade não era um curso, era uma oficina para nós trocarmos ideia sobre um programa do MULTIBANCO. Veio à tona o problema que existe, principalmente, nas agências (entrevistada do grupo outsider DN).

Alguns membros do grupo *outsider* tenta se aproximar, submetendo-se às normas e incorporando valores do MULTIBANCO, enquanto que outros membros negam e recusam se adaptar, gerando um segmento social intermediário, que não se situa, nem em um, nem em outro lugar (TURNER, 1974), podendo ser marginalizado (PARK, 1928) por ambos os lados.

A análise dos depoimentos dos entrevistados apontou para elementos que sustentam as relações de dominação simbólica que emergem no encontro de culturas, como propõem Elias e Scotson (2000): o status, o tempo de residência (casa) e os processos de estigmatização. Esses elementos simbólicos são instrumentos de dominação de um grupo sobre o outro, e as relações que emergem entre os grupos têm as seguintes implicações: o grupo de estabelecidos vê os outsiders na condição de anomia; os estabelecidos julgam os outsiders como a “minoridade do piores”; os outsiders internalizam a sua estigmatização; e os grupos estabelecidos percebem os outsiders como impuros e capazes de macular a cultura do local.

Conforme Elias e Scotson (2000) explicam, os estabelecidos são mais poderosos porque estão mais integrados e bem conectados socialmente do que os *outsiders*, e, portanto, são mais capazes de controlar as posições estratégicas de poder e *status*. Isso é apreendido nas relações de dominação simbólica que emergem entre os dois grupos analisados nesta pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho alcançou o objetivo de analisar as relações de dominação simbólica, entre estabelecidos e *outsiders*, em uma instituição financeira (MULTIBANCO), após o processo de aquisição de outra instituição financeira (NOSSOBANCO). Utilizando a perspectiva de Elias e Scotson (2000) quanto à existência de dois grupos, entre os quais não existiam diferenças biodemográficas, mas sim, entre o tempo de residência no local, esta pesquisa evidenciou a figuração de dois grupos no processo de fusão das duas instituições: os estabelecidos (banco comprador) e os *outsiders* (banco adquirido).

Os dois grupos, ainda que compartilhem o mesmo espaço organizacional, ainda comportam as diferenças relacionadas ao tempo de residência no local. Foi possível identificar a existência do homem marginal (PARK, 1928) representado na fala de muitos entrevistados que não se consideram inseridos no banco comprador, mesmo depois de 3 anos da fusão. Muitos dos membros do grupo *outsider* encontram-se na fronteira, ou na liminaridade (TURNER, 1974), não ficando nem lá (passado) nem cá (presente).

Nesse sentido, chamamos a atenção para um aspecto da dimensão da diversidade organizacional que deve ser considerado nos processos de fusões e aquisições, e que chamamos, nesta pesquisa, de figuração estabelecidos-*outsiders*. Como Elias e Scotson (2000) analisam, o grupo estabelecido lança mão de estratégias para perpetuar seu *status* de superioridade, reforçando rumores depreciativos sobre o outro grupo, porém, considerando a dinamicidade das interações sociais, a relação de poder entre os dois grupos pode ser alterada.

A figuração estabelecidos-*outsiders* revela as tensões nas relações de poder, com destaque para a dominação simbólica. Um grupo estigmatiza o outro quando está bem instalado em posições de poder das quais o grupo estigmatizado é excluído. A estigmatização associa-se a um tipo de fantasia coletiva criada pelo grupo estabelecido, cujas implicações são a aversão, o preconceito, entre outras atitudes. No caso de fusões e aquisições, essas atitudes podem levar a prejuízos das relações interpessoais no trabalho e até mesmo ao fracasso da operação.

Assim, os resultados deste trabalho podem ser úteis para que os gestores reconheçam as implicações das diferenças culturais, no que concerne à figuração estabelecidos-*outsiders*, nas relações de poder entre os grupos e, ao contrário do que evidenciamos, estabeleçam políticas e programas para que essas relações se equilibrem. Assim, esta pesquisa pode contribuir para que os gestores, nos processos de fusões e aquisições dirijam maior atenção quanto à inserção dos funcionários oriundos da organização adquirida.

Conforme Elias e Scotson (2000), o grupo de *outsiders* tende a retaliar, trazendo implicações para as relações de poder. Entretanto, não percebemos, nos depoimentos dos entrevistados, evidências quanto a essa característica que corresponde ao modelo relacional de contraposição ao qual os autores se referem, constituindo-se em uma lacuna para futuros estudos. Como sugestão para estudos futuros, ainda, indica-se o aprofundamento dos estudos de Elias, Park e Turner sobre o encontro de culturas, para analisar outros processos de fusões e aquisições, bem como de movimentação de pessoal, principalmente, em grandes empresas. A análise desses processos utilizando-se essas abordagens pode evidenciar relações abusivas de poder e, conseqüentemente, a perda da motivação e do empenho de funcionários que se fragilizam nessas situações.

Nossa pesquisa apresenta as limitações por não permitir generalizações dos resultados encontrados no setor de Crédito Imobiliário do MULTIBANCO, unidade de análise, frente a outros departamentos e agências da organização e, ainda, para outros processos de fusões e aquisições. Além disso, em relação aos cuidados que devem ser tomados em pesquisas do tipo qualitativas, que, se por um lado apresentam grande flexibilidade e adaptabilidade, por outro, requerem cuidados fundamentais em sua condução para que não fiquem comprometidos sua confiabilidade e valor científico.

Artigo submetido para avaliação em 03/03/2014 e aceito para publicação em 14/04/2015

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto; Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BUONO, A.F.; BOWDITCH, J.L.; LEWIS III, J.W. When cultures collide: the anatomy of a merger. **Human relations**, v.38, n.5, p. 477-500, 1985.

CAMARGOS, M. A.; BARBOSA, F. V. Fusões, Aquisições e *Takeovers*: Um Levantamento Teórico dos Motivos, Hipóteses Testáveis e Evidências Empíricas. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 2, p.17-38, abr./jun. 2003.

CALDAS, M. P.; TONELLI, M. J. Casamento, estupro ou dormindo com o inimigo? Interpretando imagens e representações dos sobreviventes de fusões e aquisições. **O&S. Organizações & Sociedade**, v. 9, n.23, p. 171-187, 2002.

COX JR., T. Cultural Diversity in Organizations. **Theory, research and practice**. San Francisco: Berrett-Koehler, 1994.

DOPSON, S. Applying an Eliasian Approach to Organizational Analysis. **Organization**. v.8, n.3, p. 515-537, 2005.

ELIAS, N. **Processo civilizador**. Uma história dos costumes. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1995. (v. 1).

ELIAS, N. **A sociedade dos indivíduos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1994.

ELIAS, N.; SCOTSON, J.L. **Os estabelecidos e outsiders**: Sociologia das relações de poder a partir de uma pequena comunidade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2000.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Editora LTC, 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>. Acesso em: 4 jun. 2011.

HUGHES, J. "Intelligent Hearts": Emotional Intelligence; Emotional Labour and Informalization. Centre for Labour Market Studies. **CMLS Paper Working**, n. 43, 2003.

ITERSON, A.V.; MASTENBROEK, W.; SOETERS, J. Civilizing and Informalizing: Organizations in an Eliasian Context. **Organization**, v. 8, n. 3, p. 497-516, 2001.

JACKSON, S. E.; RUDERMAN, M. N. **Diversity in work teams**. Research paradigms for a changing workplace. Washington: American Psychological Association, 1995.

LODORFOS, G.; BOATENG, A. The role of culture in the merger and acquisition process. Evidence from the European chemical industry. **Management decision**, v. 44, n. 10, p. 1405-1421, 2006.

MARTIN, J. **Cultures in organizations**: three perspectives. New York: Oxford University Press, 1992. 228 p.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 2004.

NEWTON, T. Elias and Organization: Preface. **Organization**, v.8, n.3, p. 459-466, 2001a.

NEWTON, T. Organization: The Relevance and the Limitations of Elias. **Organization**, v. 8, n.3, p. 467-497, 2001b.

NEWTON, T. Knowledge and Practice: Organization Studies within a Historical and Figurational Context. **Organization Studies**, v. 31, p. 1369-1395, 2010.

NEWTON, T. Power, Subjectivity and British Industrial and Organisational Sociology: The Relevance of the Work of Norbert Elias. **Sociology**, v. 33, n. 2 p. 411-442, 1999.

PARK, R.E. Human Migration and the Marginal Man. **American Journal of Sociology**, v. 33, n. 6, p. 881-893, 1928.

RIAD, S. The power of "organizational culture" as a discourse formation in merger integration. **Organization studies**, v. 26, n.10, p. 1529-1554, 2005.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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.

SIMMEL, G. Digressions sur l'étranger. In: GRAFMEYER, Y et JOSEPH, I (Org.). **L'Ecole de Chicago**. Naissance de l'écologie urbaine. Paris: Champ Urbain, p. 53-59, 1979.

SMITH, D. Organizations and Humiliation: Looking beyond Elias. **Organization**, v.8, n.3, p. 537-560, 2001.

STONEQUIST, E. **The marginal man**. New York: Charles Scribner's Son, 1937.

STEUER., R.; WOOD Jr., T. Storytellers and their discursive strategies in a post-acquisition process. **Journal of Organizational Change Management**, v. 21, n. 5, p. 574-588, 2008.

TABBONI, S. The Idea of Social Time in Norbert Elias. **Time Society**, v. 10, n.1, p. 5-27, 2001.

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.

TURNER, V. **O processo ritual: estrutura e antiestrutura**. Petrópolis: Vozes, 1974.

WEBER, R.A.; CAMERER, C.F. Cultural Conflict and Merger Failure: An Experimental Approach . **Management Science**, Vol. 49, No. 4, Special Issue on Managing Knowledge in Organizations: Creating, Retaining, and Transferring Knowledge (Apr., 2003), pp. 400-415.

WOOD JR., T.; VASCONCELOS, F.; CALDAS, M. Fusões e Aquisições no Brasil. **GV EXECUTIVO**, v. 2, n.4, p. 41-46, 2004.