



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**JOSE GILVAN CARNEIRO JUNIOR**

**ABORDAGEM COMPORTAMENTAL E MOTIVACIONAL: MUDANÇA DE  
DIRETORIA DE GESTÃO NO BANCO SANTANDER FOCO NA AGENCIA  
WASHINGTON SOARES – FORTALEZA-CE.**

**FORTALEZA (CE)  
2016**

JOSE GILVAN CARNEIRO JUNIOR

ABORDAGEM COMPORTAMENTAL E MOTIVACIONAL: MUDANÇA DE DIRETORIA  
DE GESTÃO NO BANCO SANTANDER FOCO NA AGENCIA WASHINGTON SOARES  
– FORTALEZA-CE.

Monografia apresentada ao Curso de  
Administração da Universidade Federal do Ceará,  
como requisito parcial para obtenção do Título de  
Bacharel em Administração  
Orientadora: Ms. Carlos Manta Pinto de Araújo

FORTALEZA (CE)  
2016

---

Página reservada para ficha catalográfica que deve ser confeccionada após apresentação e alterações sugeridas pela banca examinadora.

Para solicitar a ficha catalográfica de seu trabalho, acesse o site: [www.biblioteca.ufc.br](http://www.biblioteca.ufc.br), clique no banner Catalogação na Publicação (Solicitação de ficha catalográfica)

---

JOSE GILVAN CARNEIRO JUNIOR

ABORDAGEM COMPORTAMENTAL E MOTIVACIONAL: MUDANÇA DE DIRETORIA  
DE GESTÃO NO BANCO SANTANDER FOCO NA AGENCIA WASHINGTON SOARES  
– FORTALEZA-CE.

Monografia apresentada ao Curso de  
Administração da Universidade Federal do Ceará,  
como requisito parcial para obtenção do Título de  
Bacharel em Administração  
Orientadora: Ms. Carlos Manta Pinto de Araújo

Aprovada em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Ms. Carlos Manta Pinto de Araújo  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Ihvna Chacon  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Ms. Laudemiro Rabelo de Souza e Moraes  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus.

Aos meus pais, amigos e professores que me deram força e direção para trilhar meus conhecimentos e minha vida de sucessos.

## AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me agraciado pelo seu amor puro e eterno, por me proporcionar sonhos e muita força e coragem para conquistá-los.

À Maria Lucia Carneiro, minha querida e amada mãe, que sempre me incentivou nos estudos e que me faz ser eternamente grata pelo seu amor incondicional no qual solidifica as minhas forças para vencer barreiras e superar as desavenças da vida.

Ao Jose Gilvan Carneiro, meu pai, que diante de toda sua sabedoria e experiência me mostrou caminhos bons a serem seguidos, instigando meus sonhos e me mostrando que, com bravura e força de vontade, podemos ir além dos nossos limites.

Obrigado aos meus irmãos, que nos momentos de minha ausência dedicados aos estudos superior, sempre fizeram entender que o futuro é feito a partir da constante dedicação no presente!

À Adeliana Mawima, minha linda namorada, que com sua paciência e serenidade me faz incrementar o discernimento da vida nos momentos de tristezas e alegrias.

À minha família, por acreditar no meu potencial e vibrar sempre pelas minhas conquistas.

Ao Prof. Ms. Carlos Manta Pinto de Araújo, pela excelente orientação nesta monografia, demonstrando sua habilidade e paciência em todo o decorrer do processo.

Aos professores participantes da banca examinadora Prof.<sup>a</sup>. Dr Ihvna Chacone e Prof. Ms. Laudemiro Rabelo de Souza e Moraes pelo tempo, pelas valiosas colaborações e sugestões.

Aos colegas da turma da graduação, pelas reflexões, críticas e sugestões recebidas.

Agradeço a todos os professores por me proporcionar o conhecimento não apenas racional, mas a manifestação do caráter e afetividade da educação no processo de formação profissional, por tanto que se dedicaram a mim, não somente por terem me ensinado, mas por terem me feito aprender. A palavra mestre fará justiça aos professores dedicados aos quais sem nominar terão os meus eternos agradecimentos.

“Tu que não crês, nem amas, nem esperas,  
Espírito de eterna negação,  
Teu hálito gelou-me o coração  
E destroçou-me da alma as primaveras...

Atravessando regiões austeras,  
Cheias de noite e cava escuridão,  
Como n'um sonho mau, só oiço um não,  
Que eternamente ecoa entre as esferas...

— Porque suspiras, porque te lamentas,  
Cobarde coração? Debalde intentas  
Opôr á Sorte a queixa do egoísmo...

Deixa aos tímidos, deixa aos sonhadores  
A esperança vã, seus vãos fulgores...  
Sabe tu encarar sereno o abismo!”

*Antero de Quental*

## RESUMO

O segmento bancário brasileiro é exposto constantemente pela sua alta complexidade e alto nível de estresse, mediante a variações do mercado financeiro em geral. Neste contexto, encontram-se o banco Santander onde os funcionários sofrem impactos em vários âmbitos. Tal projeto tem como hipótese que a mudança de diretoria da alta cúpula impacta diretamente nos funcionários das agências. Utiliza-se estudo de caso em uma das agências do Santander em Fortaleza- Ce com integração de teoria comportamental e motivacional e realizando pesquisa em campo (com questionário com 18 perguntas direcionadas para o cerne da questão sendo abordados 8 funcionários no universo de 11 todos os funcionários com mais de 6 anos de carteira assinada). Observou-se que a mudança de diretoria impacta negativamente e diretamente na motivação e comportamento do colaboradores do Banco Santander confirmando a hipótese aqui levantada. A comprovação é apresentado após análise de dados da pesquisa onde as respostas são unânimes, no que tange aos impactos negativos na motivação e comportamento, principalmente o direcionamento da alta cúpula para foco em resultados.

**Palavras-chave:** Comportamento. Motivação. Mudança. Sustentabilidade. Gestão.

## **ABSTRACT**

The Brazilian banking sector is constantly exposed for its high complexity and high level of stress, by changes in the financial market in general. In this context, it is the Santander bank where employees are impacted in many areas. This project has the hypothesis that the change of the top management board directly impacts the employees of the agencies. Used case study in one of the Santander agencies in Fortaleza-Ce with integration of behavioral and motivational theory and conducting research in the field (a questionnaire with 18 questions directed to the heart of the matter being dealt with 8 employees in 11 all the universe employees with more than six years of formal contract). It was noted that the change of management impacts negatively and directly on the motivation and behavior of employees of Banco Santander confirming the hypothesis raised here. The proof is presented after survey data analysis in which the responses are unanimous in regard to the negative impact on motivation and behavior, especially the top management direction to focus on results

**Keywords:** Behavior. Motivation. Change. Sustainability. Management.

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Pirâmide de Maslow. A hierarquia das Necessidades.....	20
Figura 2 – Fatores Motivacionais e Fatores Higiênicos .....	21
Figura 3 – A Teoria X e A Teoria Y McGregor.....	24
Figura 4 – Histórico do grupo Santander Brasil S.A.....	33
Figura 5 – Missão e modelo– na gestão Fábio Barbosa.....	35

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico	1. Eu sou feliz em atuar no banco.....	41
Gráfico	2. Minha principal motivação é a remuneração.....	42
Gráfico	3. Ao trabalhar no banco possuo status social.....	42
Gráfico	4. Consigo ter minha auto realização dentro da instituição mediante ao sistema de incentivos.....	43
Gráfico	5. Minhas motivações provem do salário e benefícios que ganham na instituição.....	44
Gráfico	6. Me motivo com conteúdo e tarefas do cargo que ocupo.....	45
Gráfico	7. Realizou tarefas e ações fora das minhas obrigações conforme definição de cargos por vontade de adquirir conhecimento.....	46
Gráfico	8. O modelo de gestão trata-se de autoritário sem direito a opinião.....	47
2Gráfico	9. A tomada de decisão no âmbito agência segue o totalmente a diretriz da instituição sem poder alterar.....	48
Gráfico	10. Realizou a melhor maneira de trabalhar para ter resultados satisfatórios.....	48
Gráfico	11. Ao atingir as metas estabelecidas tenho autorealização.....	49
Gráfico	12. Considero o banco Santander uma instituição de grande porte em nível mundial.....	50
Gráfico	13. Considero o banco Santander Brasil uma instituição de grande porte em nível nacional.....	51
Gráfico	14. As trocas de Diretoria modificaram os níveis de motivação negativamente..	51
Gráfico	15. A mudança de foco de sustentabilidade para resultado foi benéfica.....	52
Gráfico	16. A redução de funcionários gera ambiente de competição saudável.....	53
Gráfico	17. A instituição trata-se de um banco simples, pessoal e justo.....	54
Gráfico	18. Tenho saudades da primeira gestão com foco na sustentabilidade.....	55

## LISTA DE TABELAS

Tabela	1. Quadro Resumo das Presidências do Banco Santander Brasil S.A. de 2007 a 2016.....	38
Tabela	2. Eu sou feliz em atuar no banco.....	41
Tabela	3. Minha principal motivação é a remuneração.....	41
Tabela	4. Ao trabalhar no banco possuo status social.....	42
Tabela	5. Consigo ter minha auto realização dentro da instituição mediante ao sistema de incentivos.....	43
Tabela	6. Minhas motivações provem do salário e benefícios que ganham na instituição.....	44
Tabela	7. Me motivo com conteúdo e tarefas do cargo que ocupo.....	44
Tabela	8. Realizou tarefas e ações fora das minhas obrigações conforme definição de cargos por vontade de adquirir conhecimento.....	45
Tabela	9. O modelo de gestão trata-se de autoritário sem direito a opinião.....	46
Tabela	10. A tomada de decisão no âmbito agência segue o totalmente a diretriz da instituição sem poder alterar.....	47
Tabela	11. Realizou a melhor maneira de trabalhar para ter resultados satisfatórios.....	48
Tabela	12. Ao atingir as metas estabelecidas tenho autorealização.....	49
Tabela	13. Considero o banco Santander uma instituição de grande porte em nível mundial.....	50
Tabela	14. Considero o banco Santander Brasil uma instituição de grande porte em nível nacional.....	50
Tabela	15. As trocas de Diretoria modificaram os níveis de motivação negativamente..	51
Tabela	16. A mudança de foco de sustentabilidade para resultado foi benéfica.....	52
Tabela	17. A redução de funcionários gera ambiente de competição saudável.....	53
Tabela	18. A instituição trata-se de um banco simples, pessoal e justo.....	54

Tabela 19. Tenho saudades da primeira gestão com foco na sustentabilidade..... 54

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
2 COMPORTAMENTO E MOTIVAÇÃO .....	18
2.1 A Teoria Comportamental: motivação e liderança .....	18
2.2 Origens da teoria comportamental .....	18
2.3 Novas Proposições Sobre a Motivação Humana .....	19
2.4 Hierarquia das Necessidades de Maslow .....	19
2.5 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg .....	21
2.6 Comportamento e estilos de Administração.....	22
2.6.1 Teoria X.....	22
2.6.2 Teoria Y.....	23
2.7 Sistemas de Administração .....	24
2.7.1 Processo Decisorial .....	26
2.8 Homem Administrativo .....	27
2.9 Teoria do Equilíbrio Organizacional .....	27
2.10 Conflitos Entre os Objetivos Organizacionais e os Objetivos Individuais .....	28
3 RELATO DA PESQUISA.....	29
3.1 Descrição do objeto pesquisado: BANCO SANTANDER .....	29
3.1.1 Banco Santander Histórico no Brasil.....	31
3.2 Mudanças de Gestão do Banco Santander Brasil S.A.....	33
3.2.1 Presidência Fábio Barbosa .....	33
3.2.2 Presidência Marcial Portela .....	35
3.2.3 Presidência Jesus Zabalza .....	36
3.2.4 Presidência Sergio Rial .....	38
3.3 Relato da pesquisa de comportamento e motivação.....	39
3.3.1 Metodologia .....	39
3.3.2 Análises de Dados da Pesquisa.....	40
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	56
REFERÊNCIAS.....	58
APÊNDICE 1 – Instrumento de Coleta .....	62
APÊNDICE 2 – Organograma Parcial .....	64
ANEXO 2 Presidente do Santander renuncia .....	67
ANEXO 3 - Revista analisa mudança na presidência do Santander.....	68
ANEXO 4 - A missão de Jesús no Santander do Brasil.....	72

**ANEXO 5 - Sergio Rial assumirá presidência do Santander Brasil ..... 75**

## 1 INTRODUÇÃO

O segmento bancário brasileiro é exposto por pesquisas e estudos de casos que demonstram ambientes de trabalho com alto nível de estresse e de volatilidade, visto que oscilam conforme o mercado financeiro e outros fatores que rejam o entorno da economia nacional.

A partir dos anos 1990 ocorreram no Brasil sucessivas fusões e incorporações de instituições bancárias. Tradicionais estabelecimentos brasileiros migraram das suas regiões para os grandes centros financeiros outros passaram a ser estabelecimentos internacionais com sede no Brasil. Tudo isto provocou significativas mudanças tanto nas estruturas organizacionais quanto, nos modus operantes de alguns.

Ainda neste contexto, ocorreu uma intensa automação dos bancos que, segundo o Sindicato dos Bancários provocou mais de cem mil<sup>1</sup> as demissões no setor. A força de trabalho remanescente teve que adaptar-se a novas formas de atendimento gerando para os profissionais bancários algum esforço. Durante algum tempo, criou-se um clima de instabilidade e de readaptação aos novos tempos por requalificação profissional. Assim, conseguiu-se que a força de trabalho nas instituições do segmento atingissem um nível elevado de capacitação em parte pela experiência acumulada e pelo ingresso de muitos trabalhadores com nível superior. Adaptação e comprometimento com os objetivos propostos pelos bancos aos indivíduos tornaram-se necessários como o alicerce para atração e sustentação de tais profissionais ações das organizações no sentido da gestão de motivação e comportamento como fonte para tal finalidade.

Dentre os diversos estabelecimentos bancários, encontra-se o Banco Santander Brasil S.A. onde esta pesquisa estabeleceu como objetivo nesta pesquisa **identificar se a mudança da diretoria (cúpula da alta gestão) impacta negativamente no comportamento e/ou motivação na base inferior da pirâmide de trabalho onde usaremos como estudo de caso os funcionários de uma das agências em – Fortaleza – Ce.**

Para a análise deste recorte da realidade recorreu-se como referenciais teóricos a tópicos da teoria comportamental e motivação como meios de aferir se o objetivo, cerne do trabalho, poderia identificar impactos das mudanças referidas na unidade administrativa anteriormente citada.

---

<sup>1</sup> “No início dos anos 1990, o Brasil tinha 732 mil bancários. Em 2013, esse número caiu para 511 mil” conforme informação disponível em acesso em 18.01.2016.

A metodologia utilizada foi dividida em pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. A bibliografia consiste na exposição de literatura pertinente junto aos livros, as revistas especializadas, aos periódicos e a internet (em caráter ilustrativo), dentre outros motivos, para identificar se algo já havia sido escrito sobre o presente tema. No que tange, a pesquisa de campo refere-se a visita em loco no estabelecimento com o objetivo de entendimento do funcionamento, fatores que impactam na motivação e comportamento. Na agência foram feitas análises baseadas em questionário adotando a escala de Likert direcionado para temática do projeto de monografia. O detalhamento da metodologia foi apresentado no item 3.3.1 deste trabalho.

A divisão deste trabalho está composta em quatro capítulos sendo: o primeiro capítulo a introdução que ressaltará a temática, a questão de pesquisa, os objetivos, a justificativa; a metodologia e a estrutura. O segundo capítulo apresenta o referencial teórico que aborda a Teoria Comportamental como foco no comportamento e motivação do indivíduo. Tal teoria aborda questões como motivação, liderança e os processos de comunicação. Serão explanadas as várias teorias motivacionais, processo de comunicação, sua relação com a eficiência, a questão de liderança, liderança formais e informais, necessidades básicas e complexas do indivíduo, teoria do equilíbrio e encerrando com conflito entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais. O terceiro capítulo é apresentado o histórico da instituição Banco Santander Brasil S.A. baseado em informações disponibilizadas ao público em geral no sítio do Banco Santander na Internet fundamentando em nível global e com foco para o Brasil tornando possível a discussão da hipótese citada neste trabalho. Ainda no terceiro capítulo a apresentação e análise dos dados. Por último, no quarto capítulo as considerações finais.

## **2 COMPORTAMENTO E MOTIVAÇÃO**

Neste capítulo são apresentados tópicos teóricos relacionados com a teoria comportamental enfocando a motivação e liderança

### **2.1 A Teoria Comportamental: motivação e liderança**

De acordo com Chiavenato (1993, p 529), a percepção da teoria comportamental marca a ênfase das ciências do comportamento na teoria administrativa e a busca de soluções democráticas e flexíveis para os problemas organizacionais. A abordagem comportamental originou-se das ciências humanas – mais especificamente da psicologia e sociologia organizacional.

Sobre a Escola Comportamentalista, Motta (1975, p 29) afirma que a grande importância do behaviorismo na Teoria das Organizações parece estar no seu rompimento com os enfoques prescritivos ingênuos das Escolas de Administração Científica e Relações Humanas, a primeira por sua característica mecanicista e a segunda por abordar, segundo alguns autores de forma ingênua o comportamento humano, mesmo tendo, Elton Mayo levado alguns anos na sua pesquisa em Hawthorn.

Parece ser ainda com o behaviorismo que se dá a incorporação da sociologia da burocracia, que Max Weber, seu principal expoente já havia iniciado ainda na era mecanicista e clássica. Contudo, na fase behaviorista amplia-se o campo da teoria, outrora restrita a cenários industriais que passou a ser para toda e qualquer tipo de organização privada ou pública. Este modelo ampliou-se também com o estruturalismo e o enfoque sistêmico concebido por Bertalanffy.

### **2.2 Origens da teoria comportamental**

Conforme Motta (1975, p 29) em oposição à Escola Clássica e a das Relações Humanas evolui para um segundo estágio, a que podemos chamar comportamentalista (behaviorista) que, embora não negasse totalmente algumas proposições da Escola de Relações Humanas, não aceitava sua concepção ingênua de que a satisfação do trabalhador gerava por si só a eficiência.

De acordo com Chiavenato (1993, p.536), as origens da Teoria Comportamental da Administração são as seguintes:

- A oposição ferrenha e definitiva da Teoria das Relações Humanas (ênfase nas pessoas) em relação à Teoria Clássica (ênfase nas tarefas e na estrutura organizacional) caminhou lentamente para um segundo estágio: a Teoria Comportamental. Esta passou a representar uma nova tentativa de síntese da teoria da organização formal com o enfoque das relações humanas.
- A Teoria Comportamental é o desdobramento da Teoria das Relações Humanas, com a qual se mostra crítica e severa. Embora, compartilhe alguns dos seus conceitos fundamentais utilizando-os apenas como ponto de partida ou de referência e reformulando-os fortemente. A Teoria Comportamental rejeita as concepções ingênuas e românticas da Teoria das Relações Humanas.
- A Teoria Comportamental critica veemente a Teoria Clássica, havendo a autores que veem na ciência comportamental a verdadeira antítese à teoria da organização formal, aos princípios gerais da administração, ao conceito de autoridade formal e à posição rígida e mecanicista dos autores clássicos.
- Com a Teoria Comportamental deu-se incorporação da Sociologia da Burocracia, ampliando o campo da teoria administrativa. Ademais, em relação a Teoria da Burocracia mostra-se crítica ao modelo de máquina.
- Em 1947, surge nos EUA (Estados Unidos da América) o livro que marca o início da Teoria Comportamental na administração nomeado de O Comportamento Administrativo de Herbert A. Simon. O livro constitui também o início da chamada Teoria das Decisões (CHIAVENATO, 1993, p.536)

Assim, inicia-se a Teoria Comportamental no final da década de 1940 com redefinição dos conceitos administrativos.

### **2.3 Novas Proposições Sobre a Motivação Humana**

Teoria Comportamental fundamenta-se no comportamento individual das pessoas que segundo Chiavenato (2003, p.329) propõe-se a explicar o comportamento organizacional, e explica como as pessoas se comportam, torna-se necessário o estudo da humana por teorias de base psicológica. Logo, tornando como principal foco a motivação e o relacionamento humano compondo vasto corpo teórico, dos quais alguns autores e teorias passam aqui a ser apresentados.

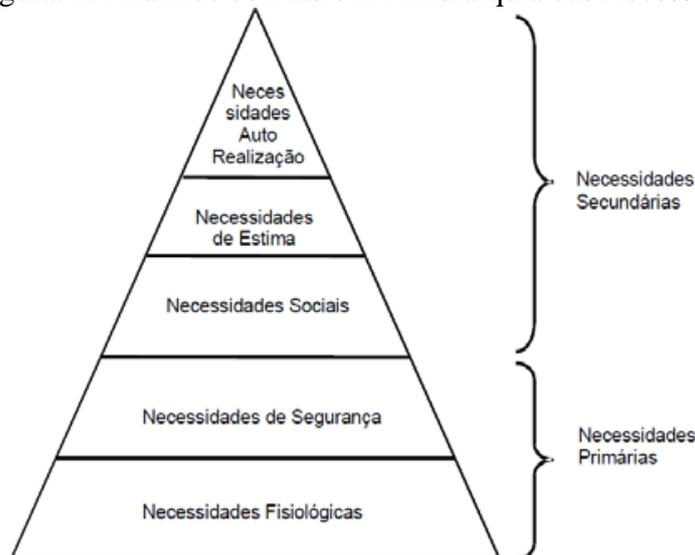
### **2.4 Hierarquia das Necessidades de Maslow**

Maslow (1954 apud CHIAVENATO, 1993, P 538), psicólogo e consultor americano, apresentou uma teoria da motivação, segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis seguindo hierarquias de importância e influência, seguidas abaixo e resumidamente na figura 1:

- Necessidades fisiológicas: constituem o nível mais baixo de necessidades humanas, porém de vital importância. Neste nível estão as necessidades de alimentação (fome e sede), de sono, de repouso, de abrigo, de desejo sexual dentre outros. Tais necessidades estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo.
- Necessidades de segurança: constituem o segundo nível de necessidades humanas. São as necessidades de segurança ou estabilidade, a busca de proteção contra ameaças ou privação, a fuga ao perigo. Surgem no comportamento quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas.
- Necessidades sociais: surgem no comportamento quando as necessidades mais baixas encontram-se relativamente satisfeitas. Dentre as necessidades sociais estão a necessidades de associação, de participação, de trocas de amizades, de afeto e de amor.
- Necessidades de estima: são as necessidades relacionadas com a maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia. Envolve auto apreciação; a autoconfiança; a necessidade de aprovação social, de respeito, de prestígio e de consideração.
- Necessidades de auto realização: são as necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia. São as necessidades de cada pessoa realizar o seu próprio potencial e de desenvolver-se continuamente (CHIAVENATO, 2003, P. 330).

Conforme Chiavenato (1993, p 541), a teoria da hierarquia de necessidades de Maslow diz que somente quando um nível inferior de necessidade está satisfeito é que o nível superior surge no comportamento do indivíduo. Cada pessoa possui mais de uma motivação. Todos os níveis atuam conjuntamente no organismo, dominando as necessidades mais elevadas sobre as mais baixa, desde que estejam suficientemente satisfeita ou atendidas.

Figura. 1: Pirâmide de Maslow. A hierarquia das Necessidades



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2003)

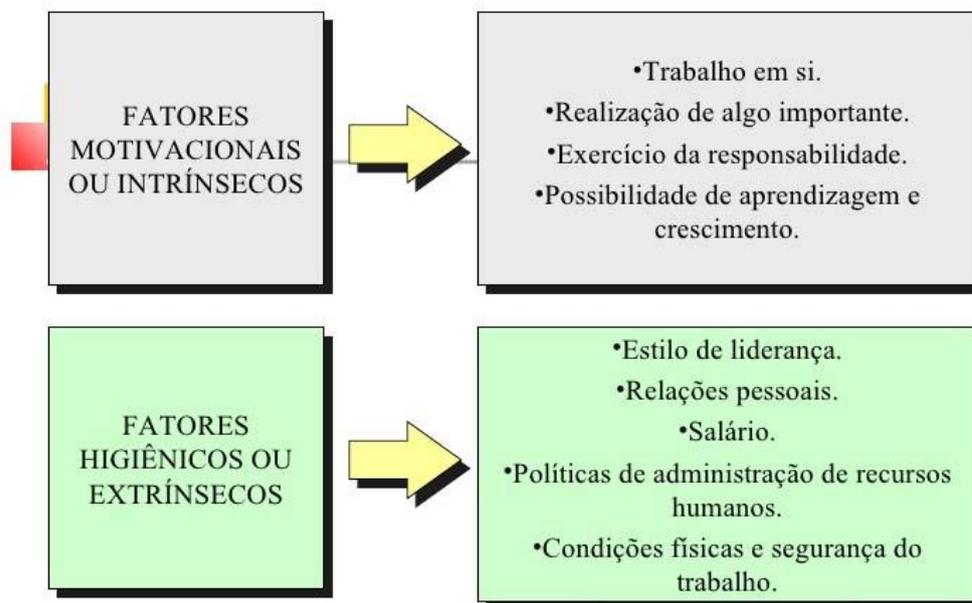
## 2.5 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Herzberg (1966 apud CHIAVENATO, 1993, p 542) formulou a chamada teoria dos dois fatores para melhor explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Para Herzberg, existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas:

- Fatores higiênicos ou extrínsecos: localizam-se no ambiente que rodeiam as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Estes fatores estão sob a administração da empresa, não cabendo às pessoas controlá-las. O salário e os benefícios sociais são exemplos de fatores higiênicos.
- Fatores motivacionais ou fatores intrínsecos: estão relacionados com o conteúdo dos cargos e com a natureza das tarefas que o indivíduo executa. Assim sendo, os fatores motivacionais estão sob o controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. Envolvem os sentimentos de crescimento individual (CHIAVENATO, 2003, p. 333).

Segundo as pesquisas de Herzberg, o efeito dos fatores motivacionais sobre o comportamento das pessoas é muito mais profundo e estável. Quando os fatores motivacionais são ótimos, provocam satisfação nas pessoas.

Figura 2: Fatores Motivacionais e Fatores Higiênicos



Fonte: Chiavenato (2003, p. 334 adaptado)

Segundo Chiavenato (1993, p 544) na figura 2, Herzberg salienta que os fatores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desligados e distintos dos fatores

responsáveis pela insatisfação profissional.

Estes fatores podem também ser associados ao sentimento de grupo e às próprias trocas entre indivíduos. Conforme Bergamini (2008, p 9), considera-se o ser humano no trabalho como pertencente a um grupo de pessoas que estão motivadas por um conjunto mais complexo de fatores que se combinam de maneira em cada uma delas, para determinar a sua identidade pessoal e motivacional. Torna-se forçoso aceitar que diferentes pessoas busquem diferentes objetivos motivacionais que facilitem sua adaptação a um determinado tipo de trabalho.

## **2.6 Comportamento e estilos de Administração**

De acordo com Chiavenato (1993, p 548), a Teoria Comportamental procura demonstrar a variedade de estilos de administração que estão à disposição do administrador. A administração das organizações em geral está fortemente condicionada pelos estilos com que os administradores dirigem, dentro delas, o comportamento das pessoas. Por sua vez, os estilos de administração dependem substancialmente das convicções que os administradores têm a respeito do comportamento humano dentro das organizações e os objetivos que pretendem alcançar.

De acordo com Motta (1975, p 32), extremamente importa para o desenvolvimento do behaviorismo é também a formulação da Teoria Y de McGregor. Segundo esse autor, a ação administrativa esteve por muito tempo fundamentada nos pressupostos do que ele chamou de Teoria X, que corresponde à Escola de Administração Científica. A ideologia da teoria X pode ser resumida na afirmação de que o ser humano é avesso ao trabalho e o evitará sempre que puder e, por conseguinte, a administração precisa incrementar a produtividade, os esquemas de incentivos e denunciar a restrição voluntária. A esta teoria, que retrata uma visão mecanicista, McGregor, contrapõe com a Teoria Y, cuja comparação será feita a seguir.

### **2.6.1 Teoria X**

É o estilo de administração da concepção de tradicional da administração. Segundo Chiavenato (1993, p 550), a administração segundo a Teoria X se baseia nos seguintes aspectos:

- A administração é responsável pela organização dos recursos da empresa (dinheiro, materiais, equipamentos e pessoas) no interesse exclusivo de seus objetivos econômicos.
- A administração é um processo de dirigir os esforços das pessoas, incentivá-las, controlar suas ações e modificar seu comportamento para atender as necessidades da empresa.

- Sem essa intervenção ativa por parte da direção as pessoas seriam totalmente passivas em relação às necessidades da empresa, ou mesmo resistiriam a elas. As pessoas, por tanto, devem ser persuadidas, recompensadas, punidas, coagidas e controladas: as suas atividades devem ser padronizadas e dirigidas em função dos objetivos e necessidades da empresa.
- Como as pessoas são primariamente motivadas por incentivos econômicos (salário), a empresa deve utilizar a remuneração como um meio de recompensa ou de punição, dependendo das atitudes do trabalhador (CHIAVENATO,1993, p 550).

A Teoria X representa o estilo da administração tal como foi definido pela Administração Científica de Taylor, pela Teoria Clássica de Fayol e incorporada ao modelo burocrático, segundo a Teoria da Burocracia desenvolvida por Karl Emil Maximilian Weber que esteve associada a diferentes estágios da teoria administrativa durante o século XX e, que a partir do evento da qualidade total passou a ser o modelo burocrático flexível.

### **2.6.2 Teoria Y**

Segundo Chiavenato (1993, p 551), a Teoria Y alinha-se às concepções modernas da administração, de acordo com a Teoria Comportamental. A Administração segundo a Teoria Y caracteriza-se pelos seguintes aspectos:

- A motivação, o potencial de desenvolvimento, a capacidade de assumir responsabilidade, de dirigir o comportamento para os objetivos da empresa, todos estes fatores estão presentes nas pessoas. Estes fatores não são criados nas pessoas pela administração. É responsabilidade da gestão proporcionar condições para que o indivíduo reconheça e desenvolva estas características.
- A tarefa essencial da administração é criar condições organizacionais e métodos de operação por meio dos quais as pessoas possam atingir melhor os objetivos pessoais, dirigindo seus próprios esforços em direção aos objetivos da empresa (CHIAVENATO 1993, p 551)

A Teoria Y propõe um estilo de administração francamente participativo, baseado nos valores humanos e sociais. Enquanto a Teoria X é uma administração através de controles externos impostos ao indivíduo, a Teoria Y é uma administração por objetivos que realça a iniciativa individual. Comparativamente, as duas teorias podem ser vistas resumidamente na figura 3.

Figura 3: A Teoria X e A Teoria Y McGregor

Pressuposições da teoria X	Pressuposições da teoria Y
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detestam o trabalho e procuram evitá-lo sempre</li> <li>• São preguiçosas e indolentes</li> <li>• Não têm ambição ou vontade própria</li> <li>• Evitam a responsabilidade</li> <li>• Resistem às mudanças</li> <li>• Preferem sentir-se seguras na rotina</li> <li>• Preferem ser dirigidos a dirigir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gostam de trabalhar e sentem-se satisfação em suas atividades</li> <li>• São aplicadas e têm iniciativa</li> <li>• São capazes de autocontrole</li> <li>• Aceitam a responsabilidade</li> <li>• São imaginativas e criativas</li> <li>• Aceitam desafios</li> <li>• São capazes de autodireção</li> </ul>

Fonte: Silva (2001 - adaptado)

## 2.7 Sistemas de Administração

Wahrlich (1986, p 101) afirma que um estudo de Likert realizado em 1957 indicava relacionarem-se positivamente o moral e a produtividade: quanto mais elevado o moral, tanto maior a produtividade. Todavia, frisam, pesquisa efetuadas posteriormente revelaram que a relação não é tão simples. Pode ocorrer qualquer espécie de combinação – moral elevado e baixa produção, moral baixo e alta produção, moral elevado e produção elevada – o que indica a falta de relação fixa e nítida. São quatro os sistemas de Likert (1976 apud CHIAVENATO, 1993, p. 343).

- **Sistema 1** – Autoritário Coercitivo: é o sistema administrativo autocrático e forte, que controla tudo o que ocorre dentro da organização. O processo decisório é totalmente centrado na cúpula da organização. O sistema de comunicação é bastante precário ocorrendo sempre de maneira vertical no sentido descendente. O relacionamento entre as pessoas é considerado prejudicial ao bom andamento dos trabalhos. Há ênfase nas punições e nas medidas disciplinares, gerando um ambiente de temor e desconfiança.
- **Sistema 2** – Autoritário Benevolente: é o sistema administrativo autoritário que constitui uma variação atenuada do Sistema 1. O processo decisório é centrado na cúpula administrativa. O sistema de comunicação é relativamente precário prevalecendo as comunicações verticais e descendentes. A organização tolera que as

peças se relacionem em um clima de condescendência relativa. Continua ênfase nas punições e nas medidas disciplinares

- **Sistema 3** – Consultivo: é o sistema que é mais direcionado para o lado participativo que para o lado autocrático e impositivo. O processo decisório é do tipo participativo e consultivo. Este sistema prevê comunicações verticais nos sentidos descendentes e ascendentes, bem como comunicações laterais entre os pares. O temor e a ameaça de castigo e sanções disciplinares não chegam a constituir elementos ativadores de uma organização informal clandestina. A confiança depositada nas pessoas é bem mais elevada. Há ênfase nas recompensas materiais e simbólicas.
- **Sistema 4** – Participativo: é o sistema administrativo democrático por excelência. As decisões são totalmente delegadas aos níveis organizacionais. As comunicações fluem em todos os sentidos e a empresa faz investimentos em sistemas de informação. O trabalho é quase totalmente realizado em equipes. Há ênfase nas recompensas simbólicas, sociais e materiais (CHIAVENATO, 1993, p. 343).

Likert (1976 apud CHIAVENATO, 1993, p. 343), como visto, apresenta quatro maneiras de administrar as organizações e, comparando-as com a teoria X e Y, pode-se entender da seguinte forma:

- **O Sistema 1** refere-se ao sistema organizacional autoritário e autocrático, lembra a Teoria X de McGregor, enquanto o Sistema 4 lembra a Teoria Y. O Sistema 1 é encontrado em empresas que utilizam mão de obra intensiva e tecnologia rudimentar, pessoal de baixa qualificação e educação como as empresas de construção civil ou industrial.
- **O Sistema 2** é encontrado nas empresas industriais com tecnologia mais apurada e mão de obra mais especializada, mas aplicando alguma forma de coerção para manter o controle sobre o comportamento das pessoas (como nas áreas de produção e montagens de empresas industriais, nos escritórios de fábricas, etc).
- **O Sistema 3** é utilizado em empresas de serviços e em áreas administrativas de empresas industriais mais organizadas e avançadas em termos de relações com empregados.
- **O Sistema 4** é encontrado em empresas que utilizam sofisticada tecnologia e pessoal altamente especializado, como empresas de serviços e propaganda (CHIAVENATO, 2003, p. 343).

Likert (1976 apud CHIAVENATO, 1993, p. 554), outro importante expoente da Teoria Comportamental, considera a Administração um processo relativo, no qual não existem normas e princípios válidos para todas as circunstâncias e ocasiões. A administração nunca é igual em todas as organizações. Tomando por base as suas pesquisas, Likert propõe uma classificação em sistemas de administração que são caracterizados em relação a quatro variáveis: **processo decisório, sistema de comunicação, relacionamento interpessoal e sistema de recompensas e punições.**

### ***2.7.1 Processo Decisorial***

Para Motta (1975, p.34), antes de Barnard e Simon, muito pouca importância tinha sido dada ao processo de tomada de decisão. Assim, embora toda a organização seja permeada por decisões e ações, a atenção era voltada para ações e ficava em segundo plano o processo de decisão. O behaviorismo veio preencher essa lacuna teórica, colocando grande ênfase no processo de tomada de decisão que considera fundamental na administração.

Para Chiavenato (1993, p. 567) a Teoria Comportamental também concebe a organização como um sistema de decisões. Neste sistema, cada indivíduo participa racional e conscientemente, escolhendo e tomando decisões individuais a respeito de alternativas racionais de comportamento. Assim, a organização está permeada de decisões e ações.

Para a Teoria Comportamental não é somente o administrador quem toma as decisões são as pessoas dentro da organização nas áreas que lhe competem suas atividades e em todos os níveis hierárquicos e em todas as situações estão continuamente tomando decisões relacionadas ou não com o seu trabalho.

Algumas considerações podem ser feitas sobre a teoria das decisões que esclarecem o processo decisorial. De acordo com Chiavenato (1993, p 568), decisão é o processo de análise e escolha, entre várias alternativas disponíveis, do curso de ação que a pessoa deverá seguir. Toda decisão envolve necessariamente alguns elementos a saber: o tomador de decisões é a pessoa que faz a escolha ou opção entre várias alternativas de ação. Os objetivos são as metas que o tomador de decisão pretende alcançar com suas ações. As preferências são os critérios que o tomador de decisões usa para fazer sua escolha. A estratégia é o curso de ação que o tomador de decisão escolhe para melhor atingir os objetivos. A situação são os aspectos do ambiente que envolve o tomador de decisões, muitos dos quais fora do seu controle, conhecimento ou compreensão e que afetam sua escolha. O resultado é a consequência ou resultante de uma dada estratégia.

Segundo Mota (1975, p.34) a descoberta da melhor solução para um problema em uma dada situação é um aspecto típico do comportamento dos líderes. É por essa razão que a capacidade de tomar decisão é de importância crítica em qualquer situação de liderança. Tal capacidade depende de uma propensão ou impulsão para a decisão e uma habilidade em tomá-la.

### ***a) Etapas do Processo Decisorial***

Segundo Chiavenato (1993, p 570), o processo decisorial é complexo e depende tanto das características pessoais do tomador de decisões quanto da situação em que está envolvido e de maneira como percebe essa situação. A rigor, o processo decisorial desenvolve-se em sete etapas, a saber:

- Percepção da situação que envolve algum problema.
- Análise e definição do problema.
- Definição dos objetivos.
- Procura de alternativas de solução ou de cursos de ação.
- Escolha da alternativa mais adequada ao alcance dos objetivos.
- Avaliação e comparação dessas alternativas.
- Implementação da alternativa escolhida.

## **2.8 Homem Administrativo**

Nas diversas escolas do pensamento administrativo foram muitas as visões de homem, como explica Chiavenato (1993, p. 575), o behaviorismo põe ênfase no “homem administrativo” em vez do “homem econômico” da Teoria Clássica ou do “homem social” da Teoria das Relações Humanas. O homem administrativo procura apenas a maneira satisfatória e não a melhor maneira de realizar um trabalho. O comportamento administrativo é satisfatório e não otimizador, pois o homem administrativo toma decisões, sem poder procurar todas as alternativas possíveis: não procura o máximo lucro, mas o lucro adequado; não o preço ótimo, mas o preço razoável.

Segundo Motta (1975, p. 32), para os behavioristas, os homens se comportam racionalmente apenas com relação a um conjunto de dados característicos de determinada situação. Esses dados compreendem o conhecimento de eventos futuros ou das distribuições de probabilidades relativas a eles, o conhecimento das alternativas de ação disponíveis e o conhecimento das consequências dessas alternativas, conhecimento este que pode ser completo ou não, além de regras ou princípios segundo os quais o indivíduo estabelece uma ordem de preferência para as consequências ou alternativas.

## **2.9 Teoria do Equilíbrio Organizacional**

Conforme Chiavenato (1993, p. 576), os conceitos básicos dessa teoria são os incentivos ou alicerces (pagamentos feitos pela organização aos seus participantes) e a

utilidade dos incentivos (é a função utilidade, eminentemente subjetiva para cada indivíduo em função de suas necessidades pessoais). Os postulados básicos dessa teoria são:

- Uma organização é um sistema de comportamentos sociais inter-relacionados de numerosas pessoas, que são os participantes da organização.
- Cada participante e cada grupo de participantes recebe incentivos em troca dos quais faz contribuições à organização.
- Todo participante somente manterá sua participação na organização enquanto os incentivos que lhe são oferecidos forem iguais ou maiores do que as contribuições que lhe são exigidas.
- As contribuições trazidas pelos vários grupos de participantes constituem a fonte na qual a organização se supre e se alimenta dos incentivos que oferece aos participantes (CHIAVENATO, 2003, p. 353).

## **2.10 Conflitos Entre os Objetivos Organizacionais e os Objetivos Individuais**

Conforme Chiavenato (1993, p 581), Chris Argyris desenvolveu uma concepção segundo a qual existe um inevitável conflito entre o indivíduo e a organização. O autor salienta que esse conflito básico formal é uma incompatibilidade entre a autorealização de ambos. Para Argyris, os princípios da organização formal fazem exigências aos indivíduos que a compõem. Algumas dessas exigências são incongruentes com as necessidades dos indivíduos surgindo a frustração.

No próximo capítulo faz-se um relato da trajetória do Banco Santander evidenciando as diversas fases pelas quais passou essa instituição e o efeito que diversos executivos produziram nesse processo histórico

### 3 RELATO DA PESQUISA

Neste capítulo são apresentadas a descrição do objeto pesquisado, a metodologia adotada e a análise dos resultados.

#### 3.1 Descrição do objeto pesquisado: BANCO SANTANDER

Para efeito de análise todo o texto a seguir apresentado está em correspondência direta com a publicação no sítio do Banco Santander na Internet, assim:

Conforme Santander Institucional<sup>2</sup>, a História do Santander começa no dia 15 de Maio de 1857, quando a Rainha Isabel II assinou o Real Decreto que autorizou a constituição do Banco de Santander. Desde as suas origens, este foi um banco aberto ao exterior, inicialmente ligado ao comércio realizado no porto de Santander, no norte de Espanha e na América Latina. Entre os anos 1900 e 1919, o Banco Santander duplicou o seu balanço, aumentou o capital até dez milhões de pesetas lucro no exercício de 1917 e a sua rentabilidade colocava-o acima da média das empresas de crédito espanholas. Além disso, durante estes anos, são fundados os três grandes bancos espanhóis que, com o passar do tempo, vieram a ser integrados no Santander: o Banco Hispanoamericano (1900), o Español de Crédito (1902) e o Central (1919). No mês de Fevereiro de 1920, Emilio Botín y López é nomeado como primeiro presidente fixo do Banco de Santander.

Conforme Santander Institucional<sup>3</sup>, o período que mediou entre 1919 e 1939 foi crucial para o Santander. Em 1923 foi transferida a sua sede social para o edifício do Paseo de Pereda, o banco fundou o Banco de Torrelavega e colocou em funcionamento uma modesta rede de sucursais, na província (a primeira das quais em el Astillero em 1923) e fora desta (em Espinosa de los Monteros, Lanestosa e Osorno, em 1924).

Em 1934, Emilio Botín Sanz de Sautuola y López é nomeado director geral da entidade e, em 1950, assume a presidência da mesma, impulsionando um grande processo de expansão por toda a Espanha que foi continuado na década de 60, com a aquisição de um grande número de bancos locais. Em 1942 é adquirida uma pequena entidade, o Banco de Ávila, o que lhe permitiu instalar-se em Madrid, já nessa altura a capital financeira do país. Em 1946, o Santander adquire o seu velho rival em Santander, o Banco Mercantil. Em 1947 foi aberta a primeira agência de representação na América, em Havana (Cuba), à qual se seguiram outras na Argentina, México e Venezuela, e também um escritório em Londres. Em 1956 é criado o Departamento Ibero-americano do Banco. Em 1957, ao celebrar os 100 anos de existência, o Banco de Santander tinha-se tornado na sétima mais importante entidade financeira de Espanha.

Em 1960, Emilio Botín Sanz de Sautuola y García de los Ríos entra para o Conselho de Administração do Banco. Durante este período, é adquirido o Banco del Hogar

---

<sup>2</sup>Disponível em

[http://www.santander.com/csgs/Satellite?appID=santander.wc.CFWCSancomQP01&canal=CSCORP&cid=1278677205483&empr=CFWCSancomQP01&leng=pt\\_PT&pagename=CFWCSancomQP01/GSInformacion/CFQP01\\_GSInformacionDetalleSimple\\_PT08](http://www.santander.com/csgs/Satellite?appID=santander.wc.CFWCSancomQP01&canal=CSCORP&cid=1278677205483&empr=CFWCSancomQP01&leng=pt_PT&pagename=CFWCSancomQP01/GSInformacion/CFQP01_GSInformacionDetalleSimple_PT08) acessado em 18.02.2016

<sup>3</sup> Disponível em

[http://www.santander.com/csgs/Satellite?appID=santander.wc.CFWCSancomQP01&canal=CSCORP&cid=1278677205483&empr=CFWCSancomQP01&leng=pt\\_PT&pagename=CFWCSancomQP01/GSInformacion/CFQP01\\_GSInformacionDetalleSimple\\_PT08](http://www.santander.com/csgs/Satellite?appID=santander.wc.CFWCSancomQP01&canal=CSCORP&cid=1278677205483&empr=CFWCSancomQP01&leng=pt_PT&pagename=CFWCSancomQP01/GSInformacion/CFQP01_GSInformacionDetalleSimple_PT08) acessado em 18.02.2016

Argentino, primeira filial do Santander na América Latina, e posteriormente, em 1965, é criado o Banco Intercontinental Espanhol (Bankinter). Em 1967, Emilio Botín Sanz de Sautuola y García de los Ríos é nomeado director geral do Banco e posteriormente, em 1977, Conselheiro Delegado. Em 1985 é constituído o Banco Santander de Negócios em Espanha, para desenvolver as actividades de banca de investimentos e de grandes clientes.

Em 1986, o actual presidente Emilio Botín Sanz de Sautuola y García de los Ríos, que até então era Vice-presidente e Conselheiro Delegado, é eleito para preencher a vaga criada pela reforma do seu pai, após 36 anos à frente dos destinos do Banco. Os seus dois primeiros anos de presidência são dedicados a criar as bases para enfrentar o desafio da modernização e expansão do Banco.

No final da década de 80, o Grupo Santander reforça a sua presença na Europa com a aquisição na Alemanha do CC-Bank, entidade com mais de três décadas de experiência no mercado do financiamento da aquisição de veículos. É adquirida também uma participação no Banco de Comércio e Indústria em Portugal, e criada a aliança estratégica com The Royal Bank of Scotland, em 1988. Em 1989 é lançada a “Superconta Santander”, um dos produtos financeiros mais inovadores da história bancária espanhola, que quebrou o “status quo” e abriu o sistema financeiro espanhol à concorrência. Em 1994, a aquisição do Banco Español de Crédito (Banesto) converte-se num facto de grande transcendência para a história do Santander, uma vez que lhe vai permitir situar-se no primeiro lugar do mercado espanhol.

Em 1995 começa um segundo período de intensa expansão na América Latina, que permite que o negócio se desenvolva na Argentina, Brasil, Colômbia, México, Peru e Venezuela, enquanto em simultâneo é dado um novo impulso aos negócios já existentes no Chile, em Porto Rico e no Uruguai.

Em Janeiro de 1999, o Banco Santander e o BCH protagonizam a primeira grande fusão bancária na Europa do euro. Nasce assim a maior entidade financeira de Espanha, e líder na Ibero-América. Posteriormente, o Banco adquire em Portugal os grupos financeiros Totta e Açores, e Crédito Predial Português.

A partir do ano 2000, são integrados no Grupo o Banespa, do Brasil, o Grupo Serfín, do México, e o Banco Santiago, do Chile. Deste modo, consolida-se a posição do Grupo enquanto mais importante franquia financeira da América Latina.

No ano 2003, o Grupo constitui o Santander Consumer, ao integrar o alemão CC-Bank, a italiana Finconsumo, a Hispamer em Espanha e outras empresas do Grupo. Esta nova franquia de banca de consumo está presente hoje em 12 países europeus (Espanha, Reino Unido, Portugal, Itália, Alemanha, Holanda, Polónia, República Checa, Áustria, Hungria, Noruega e Suécia), nos Estados Unidos, através da Drive Finance e recentemente conseguiu chegar a acordo para iniciar a sua primeira operação na América Latina, no Chile.

Em Abril de 2004, procedeu-se à transferência dos serviços centrais em Madrid para a nova Sede Corporativa, a Cidade Santander, na qual trabalham actualmente 6.800 profissionais.

Nesse mesmo ano, em Novembro, ocorre outro marco relevante: a incorporação no Grupo do Abbey, o sexto mais importante banco do Reino Unido. Em 2005, o Santander obtém um acordo para a aquisição de uma participação de 19,8% do Sovereign Bancorp, o 18º mais importante banco dos Estados Unidos.

Em 2006, o Santander obtém resultados recordistas no valor de 7.596 milhões de euros, os maiores obtidos por qualquer empresa espanhola, e impulsiona um forte investimento na banca, direccionado aos clientes e à melhoria da qualidade dos

serviços. O plano “Queremos ser o seu banco” em Espanha e outras actividades empreendedoras em Portugal, no Abbey e na América são exemplos deste esforço.

Em 2007, o Santander celebra o seu 150º aniversário, sendo o décimo segundo banco do mundo por capitalização bolsista, o sétimo em lucros e a entidade com a maior rede de distribuição retalhista do mundo ocidental: 10.852 agências. O Santander levou a cabo, em consórcio com o Royal Bank of Scotland e o Fortis, a operação de compra do ABN Amro, com a qual se adjudicou o Banco Real no Brasil, duplicando, assim, a sua presença nesse país.

A característica de aquisição de compras de outras instituições financeiras é característica do grupo Santander em nível mundial, embora possua crescimento orgânico suas fusões geraram atuação em mais de 150 países tornando o maior grupo financeiro da Espanha e estando entre os 10 (dez) maiores do mundo.

Pelo histórico acima, percebe-se muito da tradição desta instituição com mais de cento e cinquenta anos e a sua política de expansão territorial que abrange uma grande quantidade de países em todos os continentes. Identifica-se, ainda como outra política, a realização de negócios de fusão e incorporação de instituições financeiras. Como será visto mais adiante quando se mencionarem as transformações estratégicas adotadas por seus diversos executivos, no Brasil.

### ***3.1.1 Banco Santander Histórico no Brasil***

Conforme Santander Corporativo<sup>4</sup>, o Grupo Santander expandiu a sua presença em todo o mundo por meio de aquisições e obtenção de sinergias a partir de processos de integração de negócios bem-sucedidos.

Em 1957, o Grupo Santander entrou no mercado brasileiro por meio de um acordo operacional com o Banco Intercontinental do Brasil S.A. A partir dos anos 90, o Grupo Santander buscou estabelecer forte presença na América Latina, particularmente no Brasil. O Grupo Santander seguiu esta estratégia tanto por meio de crescimento orgânico, como por aquisições. Em 1997, o Grupo Santander adquiriu o Banco Geral do Comércio S.A., um banco de varejo de médio porte, que subsequentemente mudou seu nome para Banco Santander Brasil S.A. No ano seguinte, o Grupo Santander adquiriu o Banco Noroeste S.A. para fortalecer ainda mais a sua posição como um banco de varejo no Brasil. Em 1999, o Banco Noroeste foi incorporado pelo Banco Santander Brasil. Em janeiro de 2000, o Grupo Santander adquiriu o Banco Meridional S.A. (incluindo a subsidiária Banco Bozano, Simonsen S.A.), um banco atuante em serviços bancários de varejo e atacado, principalmente no sudeste do Brasil.

Desde 1997, o Grupo Santander demonstrou de forma consistente a sua capacidade de realizar aquisições significativas no Brasil, integrar as instituições adquiridas em seus negócios existentes e melhorar o desempenho operacional de tais instituições.

---

<sup>4</sup> Disponível em: <<https://www.santander.com.br/portal/wps/script/templates/GCMRequest.do?page=6413> >  
Acesso em 29 de janeiro de 2016.

Este foi o caso, em particular, da aquisição do Banespa, detido pelo Estado de São Paulo, em novembro de 2000. Por meio desta aquisição, o Grupo Santander passou a ser um dos maiores grupos financeiros do Brasil, com sólidas operações em serviços bancários de varejo e atacado, estrategicamente posicionado no sul e sudeste do País. Após a aquisição, o Grupo Santander implementou uma modernização da tecnologia de informação no Banespa. Transcorrido um ano da aquisição, o índice de eficiência do Banespa havia melhorado significativamente.

Apesar de operar no Brasil por meio de diferentes pessoas jurídicas, o Grupo Santander Brasil tem sua administração e funções gerenciais centralizadas desde 2000. Em 2006, o Grupo Santander Brasil, mediante aprovação de seus acionistas e do Banco Central, consolidou todas as suas participações em uma única pessoa jurídica - Banco Santander Banespa S.A., que posteriormente teve sua denominação alterada para Banco Santander (Brasil) S.A., simplificando, assim, a sua estrutura societária e fiscal, melhorando sua eficiência operacional e reduzindo os custos administrativos por meio da integração e do aprimoramento de diferentes plataformas de TI. Em 2007, o Grupo Santander implementou um programa de unificação de sua marca.

Em 1º de novembro de 2007, o RFS Holdings B.V., um consórcio composto pelo Santander Espanha, The Royal Bank of Scotland Group PLC, Fortis SA/NV e Fortis N.V., adquiriu 96,95% do capital do ABN AMRO, então controlador do Banco Real. Na sequência, em 12 de dezembro de 2007, o CADE aprovou sem ressalvas a aquisição das pessoas jurídicas brasileiras do ABN AMRO pelo consórcio. No primeiro trimestre de 2008, o Fortis e Santander Espanha chegaram a um acordo por meio do qual o Santander Espanha adquiriu direito às atividades de administração de ativos do ABN AMRO no Brasil, que o Fortis havia adquirido como parte da compra pelo consórcio do ABN AMRO.

Em 24 de julho de 2008, o Santander Espanha assumiu o controle acionário indireto do Banco Real. Nas assembleias gerais de acionistas do Santander Brasil e do Banco Real realizadas em 29 de agosto de 2008, foi aprovada a incorporação pelo Banco Santander (Brasil) S.A. das ações de emissão do Banco Real, passando o Banco Real a ser uma subsidiária integral do Santander Brasil. Naquele momento, o Banco Real era o quarto maior banco privado do Brasil em quantidade de ativos. Por fim, em 30 de abril de 2009, o Banco Real foi incorporado pelo Santander Brasil e foi extinto como pessoa jurídica independente. A incorporação está pendente de aprovação pelo Banco Central. Como resultado dessa aquisição, o Santander Brasil tornou-se o terceiro maior banco privado do Brasil em termos de ativos.

No Ceará em 2007, o Banco Real possuía 15 (quinze) agências sendo 13 (treze) em Fortaleza, 1 (uma) em Sobral e 1 (uma) em Maracanaú; o Banco Santander possuía 2 (duas) agências, logo após aquisição em 2007 passa a ter 17 (dezesete) agências. Atualmente possuindo 14 (quatorze) agências em Fortaleza, 1(uma) agência em Maracanaú e 1 (uma) agência em Sobral, conforme Banco Santander Institucional<sup>5</sup>. O organograma correspondente a estrutura de gestão local pode ser visualizado no apêndice 2, neste trabalho.

---

<sup>5</sup> Disponível em < <https://www.santander.com.br/br/busca-de-agencia>> acessado em 18.02.2016

### 3. 2 Mudanças de Gestão do Banco Santander Brasil S.A.

Conforme histórico citado no item 3.1 o banco proposto em pesquisa teve diversas incorporações de outras instituições financeiras, logo possuindo constantes modificações na diretoria conforme mostra ilustração, figura 4. No período 2007 a 2016 foram quatro diretorias e cada uma delas, como detalha a seguir imprimiu estilos de gestão diferenciados.

Figura 4: Histórico do grupo Santander Brasil S.A.



Fonte: Santander Brasil<sup>6</sup>

Com o enfoque do projeto utilizou-se como base de estudos as alterações ocorridas desde 2007 com aquisição do Banco ABN AMRO Real até a presente data do projeto para entendermos como o perfil dos gestores impactam na motivação e comportamento dos funcionários nas agências. Nos próximos itens relata-se cada uma das quatro fases e seus respectivos executivos.

#### 3.2.1 Presidência Fábio Barbosa

Fábio Colletti Barbosa, assumi a gestão do Banco Santander Brasil S.A., pós fusão do Banco Real e Santander em 2007, oriundo do banco adquirido (Banco Real), onde continuo implementado à política da estratégia de negócios sustentáveis, com isso reduzindo o impacto

<sup>6</sup> Disponível em <https://www.santander.com.br/br/o-santander/institucional/santander-no-brasi>. Acesso em 13.02.2016.

da implementação de novas políticas e sistemas do banco comprador.

Fábio possuía uma carreira a junto ao Banco Real onde desenvolveu uma equipe voltada para ações com foco na gestão de pessoas e resultados satisfatório.

Conforme sítio do Banco Santander<sup>7</sup> Fábio Barbosa tinha uma visão integrada da instituição com valorização dos funcionários.

Fabio Barbosa, responsável do Grupo no Brasil, destacou que após a integração o Banco conta com uma importante massa crítica, situando-se como um dos três maiores bancos privados do país: uma quota de 10% em depósitos e de 12% em créditos; 3.551 pontos de atenção (sucursais e PABS) nas regiões mais relevantes, e oito milhões de clientes activos. Tudo isto combinado com uma carteira de negócios equilibrada e com uma boa gestão de riscos e de liquidez. “O nosso objectivo é construir a marca mais reconhecida e atraente do Brasil. O objectivo é convertermo-nos no maior banco do Brasil em geração de valor para os accionistas, no melhor banco em satisfação dos clientes, no melhor banco para trabalhar, e num exemplo de uma organização líder em sustentabilidade no Brasil e no mundo”.

Barbosa descreveu os planos do Santander-Real que, uma vez desenvolvida a integração tecnológica, operacional e de serviços centrais terá como resultado uma rede única. “O plano de integração é compatível com um crescimento comercial rentável”, afirmou, e apontou como objectivo aumentar a eficiência, a produtividade e a capacidade de venda. “A redução do back-office permitirá incrementar a capacidade comercial das sucursais e reduzir os custos”. Neste sentido, está previsto que nos próximos dois anos os empregados da rede comercial passem a representar 85% do total dos recursos humanos do grupo, face aos actuais 76%. Fabio Barbosa destacou ainda a melhoria do serviço em canais alternativos como outra das prioridades. “Aspiramos a crescer mais do que o mercado em receitas e menos em despesas, ao mesmo tempo que aumentamos a satisfação dos nossos empregados e clientes.

Fabio Barbosa realçou que “a fortaleza da marca Santander nos ajudará a alcançar o nosso objectivo: construir o melhor banco do país. Queremos converter a marca Santander na mais admirada e atraente entre os bancos do Brasil. O nosso modelo de negócio dá prioridade à nossa relação com as pessoas, clientes, provedores e com toda a sociedade, e também com o meio ambiente.”

“Vamos maximizar os nossos resultados a curto prazo, mas sem comprometer o nosso desempenho no futuro”. Na opinião do responsável do Grupo Santander Brasil, “a satisfação das pessoas está no centro da nossa actuação. O empregado satisfeito atenderá melhor os nossos clientes, e os clientes satisfeitos demonstram, através das sondagens realizadas, que canalizam todas as suas relações de negócios com o Banco”.

Conforme Relatório Anual de 2010 do Banco Santander<sup>8</sup> Fábio Barbosa no seu período de gestão, que foi de julho de 2008 a janeiro de 2011, tinha como característica principal a sustentabilidade e foco na gestão de pessoas buscando integrar a sociedade com

---

<sup>7</sup> Disponível em [http://www.santander.com/cs/gs/Satellite/CFWCSancomQP01/pt\\_PT/Santander/Sala-de-Imprensa/Notas-de-Imprensa-/Emilio-Botin-O-nosso-objectivo-e-convertermo-nos-no-maior-banco-privado-do-Brasil.html](http://www.santander.com/cs/gs/Satellite/CFWCSancomQP01/pt_PT/Santander/Sala-de-Imprensa/Notas-de-Imprensa-/Emilio-Botin-O-nosso-objectivo-e-convertermo-nos-no-maior-banco-privado-do-Brasil.html). Acessado em 19.02.2016

<sup>8</sup> Disponível em [https://www.santander.com.br/portal/wps/gcm/package/relacoes\\_com\\_investidores/ra\\_portugues020811\\_68806/index.html](https://www.santander.com.br/portal/wps/gcm/package/relacoes_com_investidores/ra_portugues020811_68806/index.html) acesso em 11.02.2016

práticas de negócios contínuos como princípio a ética, a valorização das pessoas e correta formalística.

Figura 5: Missão e modelo – na gestão Fábio Barbosa



**Fonte:** SANTANDER INSTITUCIONAL<sup>9</sup>

### 3.2.2 *Presidência Marcial Portela*

Marcial Angel Portela, trata-se de espanhol que estava junto ao antigo presidente Fábio Barbosa durante todo o período de migração desde do início da compra do ABN AMRO Real em 2007 como presidente do conselho de administração do grupo no Brasil, Assumi em fevereiro de 2011 a diretoria de presidência da instituição com intuito de realizar mudança no posicionamento estratégico onde a política da sustentabilidade dá lugar à de resultados.

Conforme discurso disponibilizado em sítio do Banco Santander<sup>10</sup> demonstra-se a mudança de posicionamento junto ao mercado e sociedade em geral:

Fábio Barbosa já havia demonstrado interesse em deixar a função de Diretor Presidente da organização, após a finalização do processo de integração e depois de quase três anos na presidência do Santander Brasil. Em sua nova função de

<sup>9</sup> Disponível em <http://www.gruposantander.com.br/portal> acesso 12.2.2016

<sup>10</sup> Disponível em

[http://www.santander.com/csgs/Satellite?appID=santander.wc.CFWCSancomQP01&canal=CSCORP&cid=1278677885736&empr=CFWCSancomQP01&leng=pt\\_PT&pagename=CFWCSancomQP01/GSNoticia/CFQP01\\_GSNoticiaDetalleMultimedia\\_PT18](http://www.santander.com/csgs/Satellite?appID=santander.wc.CFWCSancomQP01&canal=CSCORP&cid=1278677885736&empr=CFWCSancomQP01&leng=pt_PT&pagename=CFWCSancomQP01/GSNoticia/CFQP01_GSNoticiaDetalleMultimedia_PT18) . Acessado em 19.02.2016

Presidente do Conselho de Administração do Santander Brasil, Fábio Barbosa conduzirá as discussões estratégicas e negociais da instituição e dará continuidade à construção de uma estrutura de governança corporativa de acordo com as melhores práticas do mercado, conciliando, com transparência e determinação voltada para resultados de longo prazo, os interesses dos acionistas, banco e sociedade.

Marcial Portela é diretor geral do Grupo Santander, com responsabilidade direta nos últimos três anos pela operação brasileira, tendo acompanhado todo o processo dos investimentos feitos pelo Santander no Brasil desde 1999, incluindo a aquisição do Banco Real.

Fábio Barbosa e Marcial Portela vêm trabalhando juntos, há quase três anos, para garantir o sucesso da integração e a consolidação dos investimentos do grupo Santander no Brasil. Ambos continuarão a trabalhar de forma coordenada para tornar realidade as aspirações de ser o melhor banco em satisfação do cliente, o melhor banco em retorno para o acionista, o melhor banco para se trabalhar e a marca mais admirada no Brasil. Para tanto, continuarão a implementar as metas ambiciosas de crescimento, qualidade no atendimento aos clientes e expansão da rede de agências.

Após a entrada de Marcial Portela na presidência, que teve duração de fevereiro de 2011 a abril de 2013, vinculou-se na mídia brasileira a frase “venceu a gravata vermelha” dando referência ao incremento da política de gestão do banco espanhol que possui foco total em resultados conforme histórico citado neste projeto e dando alusão ao estilo de vestimenta dos executivos espanhóis que usufruem do gravata vermelha como item padrão de suas vestimentas junto ao trabalho. Exemplo de tal divulgação encontra-se no Anexo 3.

### **3.2.3 Presidência Jesus Zabalza**

O espanhol Jesus María Zabalza Lotina assumiu a gestão do Banco Santander no mês de abril de 2013, e findou em dezembro de 2015, onde possuía histórico de atuação no grupo na região da América Latina onde teve sucesso de gestão de resultados nos países do Chile e México com o foco em financiamento de pequenas e médias empresas. Jesus Zabalza possuía foco no varejo com fonte de incremento de resultados para o Santander Brasil.

Conforme sítio do Banco Santander<sup>11</sup> demonstra-se a direção da estratégia de gestão do presidente Jesus Zabalza.

O presidente do banco destacou que, “durante a última década, o pequeno e médio empresário deu uma contribuição fundamental na mobilidade social e no avanço de uma nova classe média no Brasil”, mas assegurou ainda haver “muita margem para melhorar”. Zabalza ressaltou o papel-chave dos bancos comerciais na hora de facilitar o acesso ao crédito, um dos maiores desafios e uma excelente oportunidade

---

<sup>11</sup> Disponível em [http://www.santander.com/csgs/Satellite/CFWCSancomQP01/pt\\_PT/Corporativo/Sala-de-Imprensa/Santander-Noticias/Santander-Brasil-reforca-aposta-nas-pequenas-e-medias-empresas-com-aumento-de-37-no-credito-em-dois-anos.html](http://www.santander.com/csgs/Satellite/CFWCSancomQP01/pt_PT/Corporativo/Sala-de-Imprensa/Santander-Noticias/Santander-Brasil-reforca-aposta-nas-pequenas-e-medias-empresas-com-aumento-de-37-no-credito-em-dois-anos.html). Acessado em 19.02.2016.

para o setor financeiro privado no Brasil. “O Banco Santander assume este compromisso”, afirmou, após anunciar que, nos últimos dois anos, a carteira de crédito a PMEs foi a que mais cresceu no Santander, com aumento de 37% no saldo desde março de 2011. “Queremos mais. O segmento continua sendo prioritário para nós.”

No ano passado, segundo o responsável pela operação brasileira, o Santander foi a única entidade no País a oferecer um modelo de “atenção unificada” para cobrir tanto as necessidades individuais como empresariais dos empreendedores e destacou as inovações colocadas em marcha, como a Conta Integrada. Em sua opinião, “algo importante ainda a fazer é colocar a inovação na agenda dos pequenos negócios e melhorar os produtos e serviços oferecidos”. “Existe uma necessidade urgente de maior acesso a recursos financeiros, informação e inovação por parte das PMEs”, afirmou.

O segmento de PMEs representa, atualmente, 99% de todas as empresas formais do País, um percentual maior ou igual ao de muitas economias maduras. “O Brasil possui um forte setor de PMEs, que foi claramente o responsável transformar a economia informal em economia formal”, esclareceu Zabalza. Nos últimos anos, a taxa de sobrevivência dessas empresas também melhorou, passando de 50%, no começo da década, aos 73% atuais. O índice supera o de países como Itália (68%) e Espanha (69%), segundo cálculos da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

O presidente do Santander Brasil elogiou o compromisso do governo brasileiro com o fortalecimento das PMEs e citou os incentivos a essas empresas, uma iniciativa da Presidente Dilma Rousseff. Ele citou como exemplo a criação da Secretaria das Micro e Pequenas Empresas, com status de Ministério – criada para dar impulso a esses empreendedores. “A isenção de impostos concedida ao setor produtivo é muito bem-vinda. Tenho certeza de que essas mudanças serão benéficas”, acrescentou. Em sua opinião, “em um país no qual o Estado sempre teve atuação determinante no ritmo da economia, o avanço dos empreendedores é uma oportunidade inédita de alcançar um melhor equilíbrio entre o governo e a sociedade”, já que “é inegável que o novo empreendedor brasileiro será protagonista em boa parte das transformações modernizadoras pelas quais o País está passando”.

Zabalza lembrou as grandes oportunidades que existem no Brasil para as pequenas e médias empresas, consequência da celebração dos diversos eventos internacionais. “Temos capacidade de atrair mais PMEs à nossa carteira de clientes”, destacou Zabalza, assegurando que, além de facilitar o acesso ao crédito, os bancos terão de exercer o papel de “consultores e orientadores, para que os pequenos empresários tenham incentivos para conhecer seu próprio negócio, o mercado no qual desenvolvem suas atividades e, certamente, seu cliente”.

Com a gestão alinhada com os interesses da matriz espanhola Jesus Zabalza atuou além do foco de incremento de negócios para o segmento varejo, em especificidade para empresas de pequeno e médio porte, sua gestão teve divulgação junto aos sindicatos<sup>12</sup> e mídia nacional, conforme apresenta no ANEXO 4 de caráter ilustrativo, possuindo políticas de corte de custos, altos resultados e redução de números de funcionários por agência. Neste

---

<sup>12</sup> Disponível em [http://www.bancariosce.org.br/noticias\\_detalhes.php?cod\\_noticia=18922](http://www.bancariosce.org.br/noticias_detalhes.php?cod_noticia=18922). Acessado em 14.02.2016.

período conforme o SEEB/CE<sup>13</sup> o ano de 2013 foi o período que a instituição mais teve ações trabalhistas por incremento de carga de trabalho

### **3.2.4 Presidência Sergio Rial**

Em janeiro de 2016 assumi a presidência o senhor Sérgio Lires Rial nomeado pela senhora Ana Botín presidente mundial do grupo Santander. Vindo da presidência da empresa Marfrig (empresa de alimentos) entra no grupo em março de 2015. Sua gestão inicia-se com o lema de um banco simples, pessoal e justo, logo visando demonstrar para a sociedade a estratégia do banco sendo uma instituição transparente voltada para atendimento personalizado e com produtos adequados. Tal gestão sendo exposto junto a mídia, conforme anexo 5 de caráter ilustrativo, com nova direção para o Banco Santander.

Tabela 1 – Quadro Resumo das Presidências do Banco Santander Brasil S.A. de 2007 a 2016

<b>Presidente</b>	<b>Período de Gestão</b>	<b>Principal Característica</b>
Fábio Colletti Barbosa	Julho/2008 à Janeiro/2011	Sustentabilidade.
Marcial Angel Portela	Fevereiro/2011 à Abril/2013	Mudança de posicionamento com foco em resultado.
Jesus María Zabalza Lotina	Abril/2013 à Dezembro/2015	Financiamento de pequenas e média empresa, corte de custos, alto crescimento e redução da quantidade funcionários.
Sérgio Lires Rial	Janeiro/2016 - Vigente	Banco simples, pessoal e justo.

Fonte: Sítio do Banco Santander - Adaptado<sup>14</sup>

<sup>13</sup> Disponível em [http://www.bancariosce.org.br/noticias\\_detalhes.php?cod\\_noticia=18922](http://www.bancariosce.org.br/noticias_detalhes.php?cod_noticia=18922). Acessado em 14.02.2016.

### 3.3 Relato da pesquisa de comportamento e motivação

Realizado pesquisa de comportamento e motivação com base nas Teorias Administrativas e histórico do Banco Santander Brasil S.A., no que tange a mudanças em sua alta diretoria refletindo sobre os fatores comportamentais e motivacionais.

#### 3.3.1 Metodologia

A pesquisa é essencialmente qualitativa e o método adotado foi o da análise documental cuja principal fonte está no sítio do Banco Santander aberta à consulta na Internet.

A pesquisa em campo foi realizada por meio do instrumento de questionário composto por 18 perguntas fechadas, conforme Lakatos e Marconi, ano, p.) abaixo:

Após a coleta dos dados, eles são elaborados e classificados de forma sistemática. Antes da análise e interpretação, os dados devem seguir os seguintes passos: seleção, codificação, tabulação.

**a) Seleção.** É o exame minucioso dos dados. De posse do material coletado, o pesquisador deve submetê-lo a uma verificação crítica, a fim de detectar falhas ou erros, evitando informações confusas, distorcidas, incompletas, que podem prejudicar o resultado da pesquisa. Muitas vezes, o pesquisador, não sabendo quais aspectos são mais importantes, registra grande quantidade de dados; outras vezes, talvez por instruções mal compreendidas, os registros ficam incompletos, sem detalhes suficientes. A seleção cuidadosa pode apontar tanto o excesso como a falta de informações. Neste caso, a volta ao campo para reaplicação do instrumento de observação, pode sanar esta falha. A seleção' concorre também para evitar posteriores problemas de codificação.

**b) Codificação.** É a técnica operacional utilizada para categorizar os dados que se relacionam. Mediante a codificação, os dados são transformados em Símbolos, podendo ser tabelados e contados. A codificação divide-se em duas partes: 1. Classificação dos dados, agrupando-os sob determinadas categorias; 2. atribuição de um código, número ou letra, tendo cada um deles um significado. Codificar quer dizer transformar o que é qualitativo em quantitativo, para facilitar não só a tabulação dos dados, mas também sua comunicação. A técnica da codificação não é automática, pois exige certos critérios ou normas por parte do codificador, que pode ser ou não o próprio pesquisador.

**c) Tabulação.** É a disposição dos dados em tabelas, possibilitando maior facilidade na verificação das inter-relações entre eles. É uma parte do processo técnico de análise estatística, que permite sintetizar os dados de observação, conseguidos pelas diferentes categorias e representá-los graficamente. Dessa forma, poderão ser melhor compreendidos e interpretados mais rapidamente. Os dados são classificados pela divisão em subgrupos e reunidos de modo que as hipóteses possam ser comprovadas ou refutadas.

---

<sup>14</sup> Disponível em <http://www.santander.com/csgs> Acessado em 19.02.2016,

A tabulação pode ser feita a mão ou a máquina. Em projetos menos ambiciosos, geralmente se utiliza a técnica de tabulação manual. Requer menos tempo e esforço, lida com pequeno número de casos e com poucas tabulações mistas, sendo menos dispendioso. Em estudos mais amplos, com números de casos ou de tabulações mistas bem maiores, o emprego da tabulação mecânica é o indicado: economiza tempo, esforço, diminui as margens de erro e, nesse caso, fica mais econômica. (LAKATOS e MARCONI, 2003, p. 166)

As perguntas foram desenvolvidas em correspondência com a teoria (utilizou-se a teoria comportamental de Maslow, Likert, McGregor dentre outros autores citados nas referências com intuito de embasamento acadêmico vislumbrando argumentos descritivos coerentes) e o cerne da questão (a mudança de diretoria impacta no comportamento e motivação dos colaboradores) sendo realizada a pesquisa nas datas 08.02.2016 a 12.02.2016 sendo abordados presenciais pelo autor do projeto de monografia sem ocorrência de pré-teste, que encontra-se no APÊNDICE 1 deste projeto sendo realizada junto a agência denominada de 3962 – WASHINGTON SOARES FORTALEZA-CE sendo confeccionado o montante de 8 abordagem de um universo de 11 indivíduos, ou seja, 72,73% do quadro de colaboradores (funcionários com mais 6 anos de carteira assinada junto a instituição Santander). Informo que os indivíduos que não foram avaliados tratam-se do cargo de Caixa Escriturário face a negativa da gestora de atendimento da unidade, visto que poderia haver impacto no tempo de espera junto aos clientes usuários de serviços prestados no local.

### ***3.3.2 Análises de Dados da Pesquisa***

Neste tópico demonstra-se a coleta e tratativas de dados mensurados afim de relatar ou não mudança de diretoria impacta no comportamento e motivação dos funcionários. Informo que foi utilizado arredondamento nos percentuais, visto que apresenta-se números de pessoas entrevistadas e para facilitar a exposição gráfica dos resultados.

Legenda para entendimento do perguntas (itens constam em APÊNDICE 1):

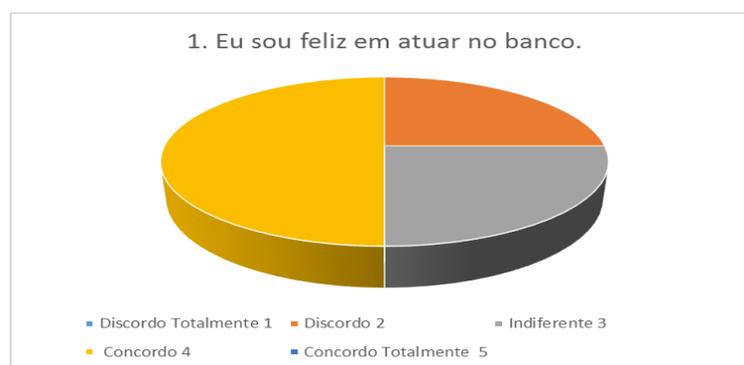
<b>1</b> = Discordo Totalmente
<b>2</b> = Discordo
<b>3</b> = Indiferente
<b>4</b> = Concordo
<b>5</b> = Concordo Totalmente

*a) Eu sou feliz em atuar no banco:*

Tabela 2- Eu sou feliz em atuar no banco.

COMPORTAMENTO E MOTIVAÇÃO	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Eu sou feliz em atuar no banco.		2	2	4		0%	25%	25%	50%	0%

Fonte: Dados da pesquisa.



Fonte: Dados da pesquisa

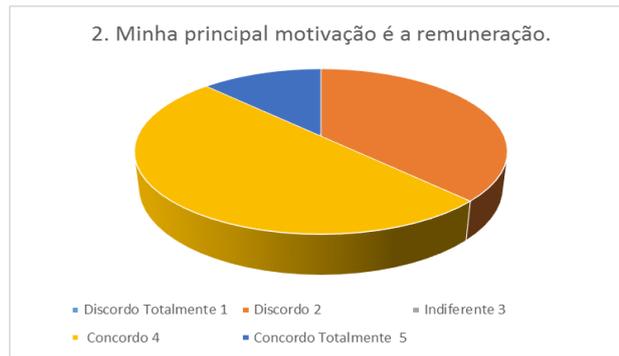
O sentimento de felicidade em trabalhar junto instituição Santander é afirmado na pesquisa. A metade dos entrevistados (**50%**) concorda que é feliz no banco, com status de possível motivação positiva, visto que ser feliz no trabalho trata-se de uma das características conforme teoria, 25% informam ser indiferente, logo estando a merecer de emoções externas ao trabalho para ter status de felicidade. Ademais, 25% informam não estarem feliz no trabalho, logo gerando margem para *trade-off* (conflitos) mencionados na teoria.

*b) Minha principal motivação é a remuneração:*

Tabela 3 - Minha principal motivação é a remuneração.

COMPORTAMENTO E MOTIVAÇÃO	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. Minha principal motivação é a remuneração.		3		4	1	0%	38%	0%	50%	13%

Fonte: Dados da pesquisa.



Fonte: Dados da pesquisa.

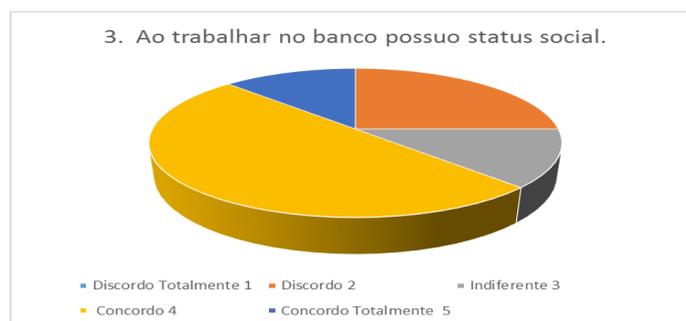
**A motivação pela remuneração é confirmada.** A maioria **63%**, pelo menos concorda, sendo que 13% concordam totalmente e 50% concordam, no entanto 38% discordam de tal fator. Trata-se de demonstração que os fatores higiênicos de Herzberg é um dos principais fatores de motivação e comportamento e que a necessidade fisiológica de Maslow encontram-se ativos nas empresas vigentes.

*b) Ao trabalhar no banco possuo status social.*

Tabela 4 - Ao trabalhar no banco possuo status social.

COMPORTAMENTO E MOTIVAÇÃO	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. Ao trabalhar no banco possuo status social.		2	1	4	1	0%	25%	13%	50%	13%

Fonte: Dados da pesquisa.



Fonte: Dados da pesquisa.

**Ao trabalhar no Banco Santander apresenta status sociais positivos**, logo confirmando que a terceira necessidade da Teoria de Maslow está vigente na organização e tendo com premissa o satisfazer da primeira (fisiológicas) e segunda (segurança) necessidades, inclusive exposto em item b). Informo que a maioria **63%**, pelo menos

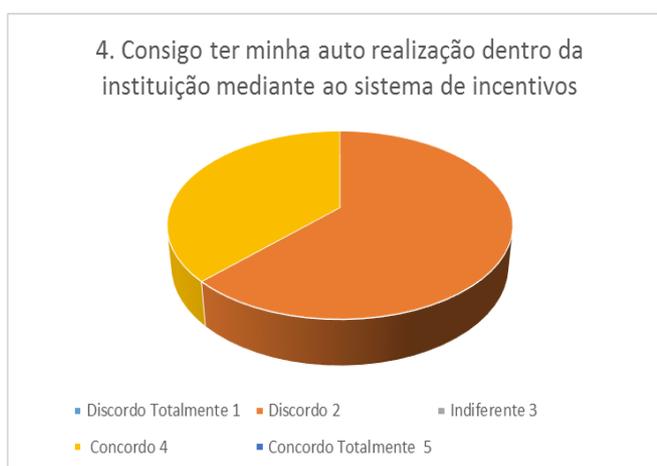
concorda, sendo que 13% concordam totalmente e 50% concordam, 13% indiferente estão no meio termo da questão e 25% discordam sobre possuir tal status.

*d) Consigo ter minha auto realização dentro da instituição mediante ao sistema de incentivos:*

Tabela 5 - Consigo ter minha auto realização dentro da instituição mediante ao sistema de incentivos

COMPORTAMENTO E MOTIVAÇÃO	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. Consigo ter minha auto realização dentro da instituição mediante ao sistema de incentivos		5		3		0%	63%	0%	38%	0%

Fonte: Dados da pesquisa.



Fonte: Dados da pesquisa.

São as necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia. Confirma se o indivíduo tem realizações pessoais e busca desenvolvimento constante. Maslow enquadra na quinta necessidade – autorealização estando no topo do comportamento e motivação, logo as quatro necessidades abaixo devem estar satisfeitas. **Na pesquisa informar que não ocorre auto realização dentro da instituição mediante ao sistema de incentivos, onde 63% discordam, no entanto 38 % afirmam tal autorealização.**

*e) Minhas motivações provem do salário e benefícios que ganham na instituição.*

Tabela 6 - Minhas motivações provem do salário e benefícios que ganham na instituição.

COMPORTAMENTO E MOTIVAÇÃO	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. Minhas motivações provem do salário e benefícios que ganham na instituição.	1	2		5		13%	25%	0%	63%	0%

Fonte: Dados da pesquisa.



Fonte: Dados da pesquisa.

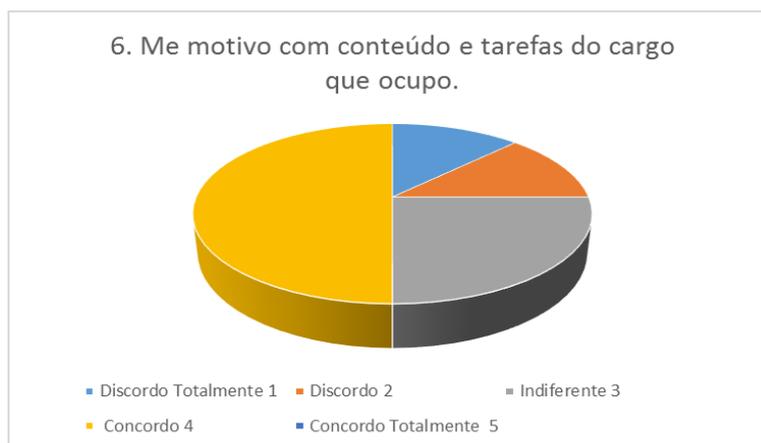
**Afirma-se que motivações provem do salário e benefícios que ganham na instituição. 63% concordam com motivação baseado nos fatores higiênicos ou extrínsecos propostos por Herzberg que são de grande valia e que não cabem aos colaboradores o controle e sim a instituição. Ademais, 38 %, pelo menos discordam, 13% discordam totalmente e 25% discordam vendo a motivação além do salário e benefícios.**

*f) Me motivo com conteúdo e tarefas do cargo que ocupo:*

Tabela 7 - Me motivo com conteúdo e tarefas do cargo que ocupo.

COMPORTAMENTO E MOTIVAÇÃO	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. Me motivo com conteúdo e tarefas do cargo que ocupo.	1	1	2	4		13%	13%	25%	50%	0%

Fonte: Dados da pesquisa.



Fonte: Dados da pesquisa.

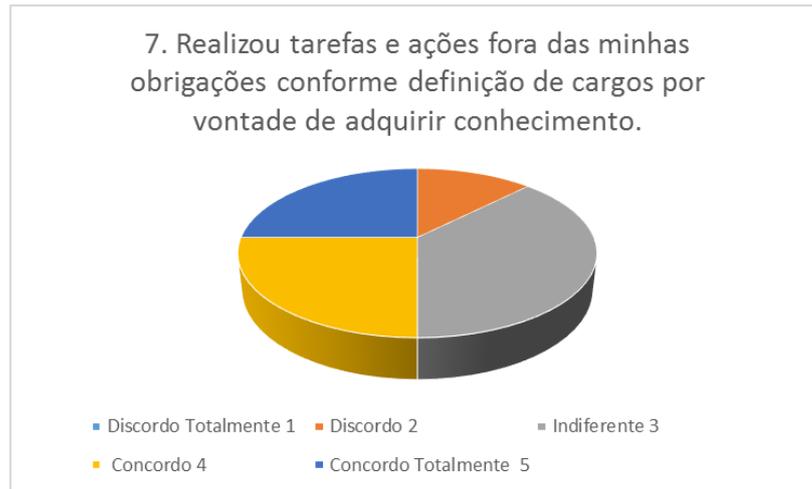
São levados em consideração de forma positiva os fatores motivacionais ou **intrínsecos** da teoria de Herzberg formulando comportamento do indivíduo, visto que tais características são profundas e estáveis do comportamento. 50% concordam com motivação com conteúdo e tarefas do cargo que ocupo, 25% são indiferentes apenas seguem as instruções descritas nos cargos, por fim, 26 % discordam, pelo menos, sendo 13% discordam totalmente e 13% discordam.

*g) Realizou tarefas e ações fora das minhas obrigações conforme definição de cargos por vontade de adquirir conhecimento:*

Tabela 8- Realizou tarefas e ações fora das minhas obrigações conforme definição de cargos por vontade de adquirir conhecimento.

COMPORTAMENTO E MOTIVAÇÃO	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. Realizou tarefas e ações fora das minhas obrigações conforme definição de cargos por vontade de adquirir conhecimento.		1	3	2	2	0%	13%	38%	25%	25%

Fonte: Dados da pesquisa.



Fonte: Dados da pesquisa.

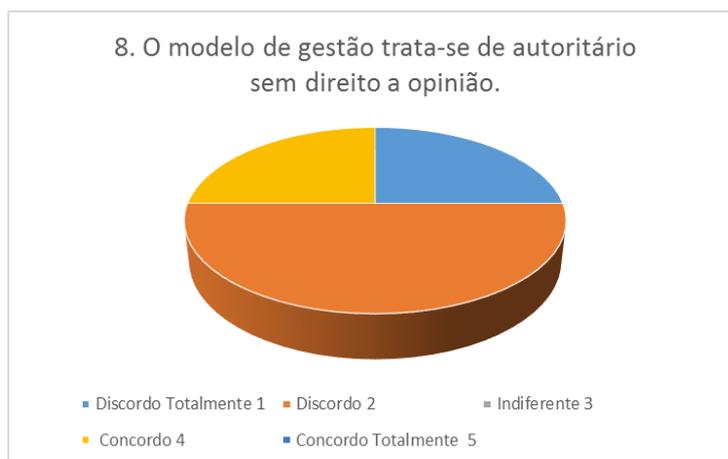
A pesquisa demonstra-se favorável a teoria Y de McGregor, onde 50% concordam, pelo menos, sendo 25% concordam totalmente e 25 % concordam que realizou tarefas e ações fora das minhas obrigações conforme definição de cargos por vontade de adquirir conhecimento, sendo a motivação, o potencial de desenvolvimento, a capacidade de assumir responsabilidades, de dirigir comportamento para os objetivos da empresa, são fatores presentes nestas pessoas onde o gestor proporciona apenas as condições para que o indivíduo reconheça e desenvolva estas características; 38 % são indiferentes; e 13% discordam sendo indivíduos de características compatíveis com a teoria X de McGregor que pode ser resumida na afirmação de que o ser humano é anverso ao trabalho e o evitará sempre que puder e, por conseguinte, a administração precisa incrementar a produtividade, os esquemas de incentivos e denunciar as restrições voluntárias.

***h) O modelo de gestão trata-se de autoritário sem direito a opinião:***

Tabela 9 - O modelo de gestão trata-se de autoritário sem direito a opinião.

COMPORTAMENTO E MOTIVAÇÃO	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. O modelo de gestão trata-se de autoritário sem direito a opinião.	2	4		2		25%	50%	0%	25%	0%

Fonte: Dados da pesquisa.



Fonte: Dados da pesquisa.

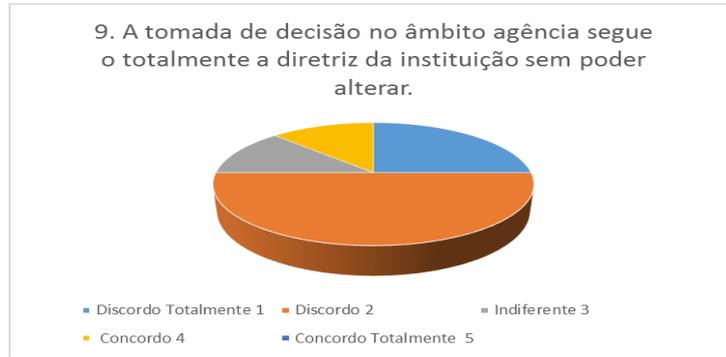
**A pesquisa afirma que o sistema de gestão não sendo autoritário. 75% (a maioria) discordam, pelo menos, sendo que 25 % discordam totalmente de que o modelo de gestão trata-se de autoritário sem direito a opinião onde enquadram-se no sistema 4 de Likert – Participativo que é o democrático por excelência, as decisões são totalmente delegadas aos níveis organizacionais, as comunicações fluem em todos os sentidos e a empresa faz investimentos em sistemas de informação, ênfase no trabalho em equipe e recompensas simbólicas, sociais, e matérias; e 50% discordam que enquadram-se no sistema 3 de Likert – Consultivo sendo direcionado para o lado participativo o processo decisório é do tipo participativo e consultivo com comunicações verticais nos sentidos descendentes e ascendentes, bem como comunicações laterais entre pares, ênfase nas recompensas materiais e simbólicas. No entanto, 25% concordam que o sistema é autoritário onde enquadram-se no sistema 2 de Likert – Autoritário Benevolente onde o processo decisório é centrado na cúpula administrativa e o sistema de comunicação é relativamente precário prevalecendo as comunicações verticais e descendentes.**

***i) A tomada de decisão no âmbito agência segue o totalmente a diretriz da instituição sem poder alterar:***

Tabela 10 - A tomada de decisão no âmbito agência segue o totalmente a diretriz da instituição sem poder alterar.

COMPORTAMENTO E MOTIVAÇÃO	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. A tomada de decisão no âmbito agência segue o totalmente a diretriz da instituição sem poder alterar.	2	4	1	1		25%	50%	13%	13%	0%

Fonte: Dados da pesquisa.



Fonte: Dados da pesquisa.

**O processo decisório possui autonomia na agência. 75% dos entrevistados, pelo menos discordaram de que a tomada de decisão no âmbito agência segue o totalmente a diretriz da instituição sem poder alterar, sendo que 25% discordam totalmente; 50% discordam; 13 % indiferente; e 13 % concordam. Logo, os processos direcionados pela alta cúpula seguem os *scripts* do organograma, no entanto a agência conseguem modificá-los para adequação de suas necessidades.**

**j) Realizou a melhor maneira de trabalhar para ter resultados satisfatórios:**

Tabela 11 - Realizou a melhor maneira de trabalhar para ter resultados satisfatórios.

COMPORTAMENTO E MOTIVAÇÃO	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10. Realizou a melhor maneira de trabalhar para ter resultados satisfatórios.			1	5	2	0%	0%	13%	63%	25%

Fonte: Dados da pesquisa.



Fonte: Dados da pesquisa.

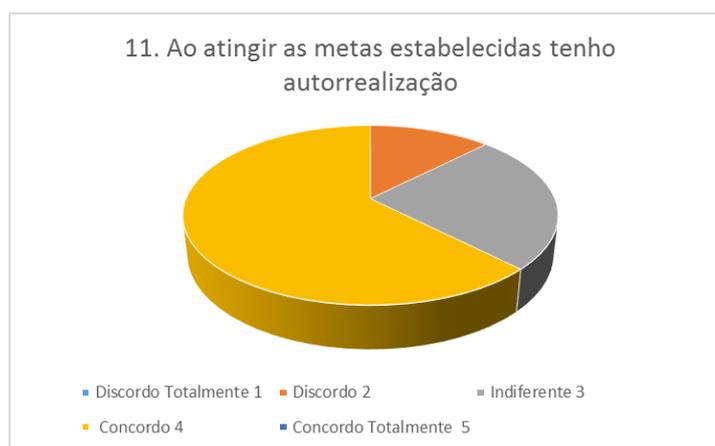
A visão de realizar a melhor maneira de trabalhar para ter resultados satisfatórios se confirma. Com a característica do “Homem Administrativo” onde o comportamento é satisfatório e não otimizante, pois o homem administrativo toma decisões, sem poder procurar todas as alternativas possíveis, os homens se comportam racionalmente apenas com relação a um conjunto de dados característicos de determinada situação. Esses dados compreendem o conhecimento de eventos futuros ou das distribuições de probabilidades relativas a eles, o conhecimento das alternativas de ação disponíveis e o conhecimento das consequências dessas alternativas, conhecimento este que pode ser completo ou não, além de regras ou princípios segundo os quais o indivíduo estabelece uma ordem de preferência para as consequências ou alternativas. Demonstrado na pesquisa na seguinte proporção: **88%**, pelo menos concordam, sendo que 25% concordam totalmente e 63% concordam; e 13% são indiferentes.

***l) Ao atingir as metas estabelecidas tenho autorealização:***

Tabela 12 - Ao atingir as metas estabelecidas tenho autorealização.

COMPORTAMENTO E MOTIVAÇÃO	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11. Ao atingir as metas estabelecidas tenho autorealização.		1	2	5		0%	13%	25%	63%	0%

Fonte: Dados da pesquisa.



Fonte: Dados da pesquisa.

Conflitos entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais, embora Chris Argyris, exponha uma concepção segundo a qual existe um inevitável conflito entre o indivíduo e a organização é possível relatar, por meio da coleta de dados, que neste estudo de caso **ocorre o alinhamento de objetivos entre o colaborador e instituição**, logo reduzindo o

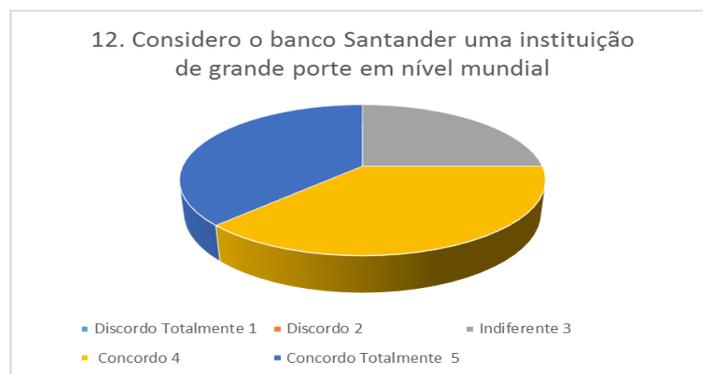
*trade-off* e incrementando aspecto de motivação e comportamento produtivo no banco Santander. Veja que, **63%** concordam que ao atingir as metas estabelecidas tenho autorealização, 25% são indiferentes e 13% discordam.

***m) Considero o banco Santander uma instituição de grande porte em nível mundial:***

Tabela 13 - Considero o banco Santander uma instituição de grande porte em nível mundial.

<b>COMPORTAMENTO E MOTIVAÇÃO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
12. Considero o banco Santander uma instituição de grande porte em nível mundial.			2	3	3	0%	0%	25%	38%	38%

Fonte: Dados da pesquisa.



Fonte: Dados da pesquisa.

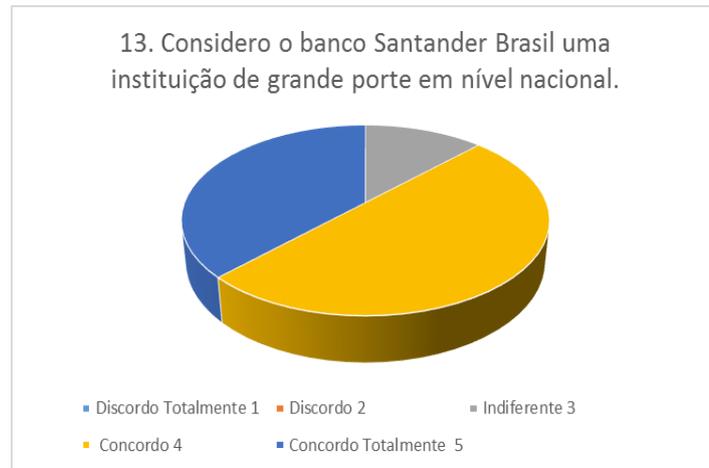
**Consideram a empresa de grande porte em nível mundial**, logo possuindo administração globalizada com perfil de especialização na área de atividade fim da organização. A maioria **76%**, pelo menos concordam, sendo que 38% concordam totalmente e 38% concordam; e 25% são indiferentes.

***n) Considero o banco Santander Brasil uma instituição de grande porte em nível nacional:***

Tabela 14 - Considero o banco Santander Brasil uma instituição de grande porte em nível nacional.

<b>COMPORTAMENTO E MOTIVAÇÃO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
13. Considero o banco Santander Brasil uma instituição de grande porte em nível nacional.			1	4	3	0%	0%	13%	50%	38%

Fonte: Dados da pesquisa.



Fonte: Dados da pesquisa.

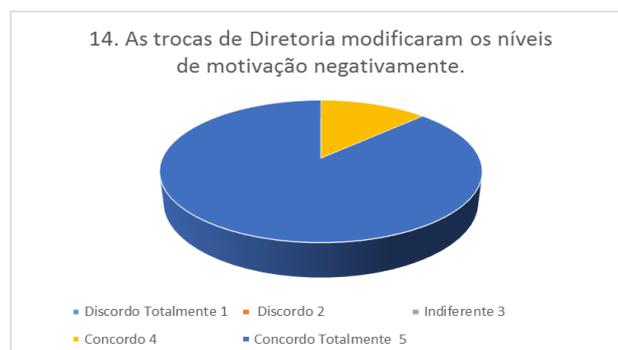
**O Banco Santander Brasil é considerado empresa de grande porte**, logo possuindo exposição na mídia referente a seu modo de gestão empresarial tornando-se público sua estratégia que é possível ter relato resumido em seu código de ética de caráter livre via site corporativo (utilizamos tal manual e encontra-se exposto em referências). Informo que **88%**, pelo menos concordam, visto que 38 % concordam totalmente, 50 % concordam e 13% são indiferentes.

*o) As trocas de Diretoria modificaram os níveis de motivação negativamente:*

Tabela 15 - As trocas de Diretoria modificaram os níveis de motivação negativamente.

COMPORTAMENTO E MOTIVAÇÃO	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14. As trocas de Diretoria modificaram os níveis de motivação negativamente.				1	7	0%	0%	0%	13%	88%

Fonte: Dados da pesquisa.



Fonte: Dados da pesquisa.

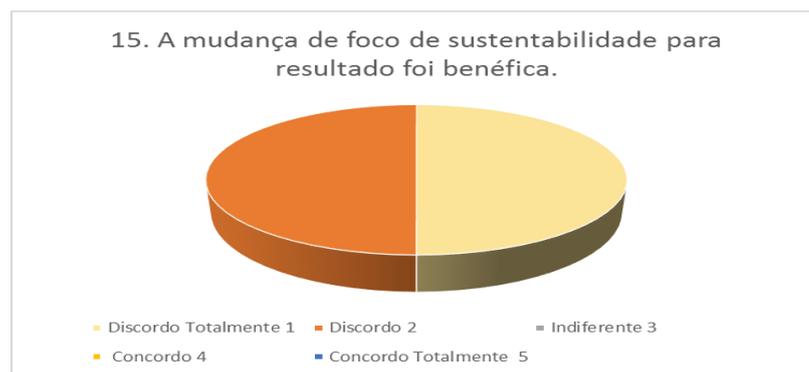
**Impacto negativo sendo confirmado.** Neste projeto é citado que ocorre quatro mudanças de diretoria onde inicialmente o foco estratégico era a sustentabilidade e resultados passando para estratégia voltada, fortemente, para resultados. Logo, ocorrendo incremento de metas o que impacta na motivação e comportamento. Conforme Dessler (1996 – adaptado), as metas devem ser factíveis e alcançáveis sendo mensurado face ao porte de cada indivíduo com cargo e função. O resultado da pesquisa: 88% concordam totalmente e 13 % concordam, ou seja, 100 % afirmam impactos negativos na motivação com a mudança, e consequentemente, perfil de diretoria.

*p) A mudança de foco de sustentabilidade para resultado foi benéfica:*

Tabela 16 - A mudança de foco de sustentabilidade para resultado foi benéfica

COMPORTAMENTO E MOTIVAÇÃO	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15. A mudança de foco de sustentabilidade para resultado foi benéfica.	4	4				50%	50%	0%	0%	0%

Fonte: Dados da pesquisa.



Fonte: Dados da pesquisa.

Embora, a estratégia de foco em resultado tenha gerado aumentos na distribuição de lucros para os colaboradores, ou seja, incremento de incentivos, **a mudança não foi considerada benéfica**, um vez que 50% discordaram totalmente e 50% discordaram, ou seja,

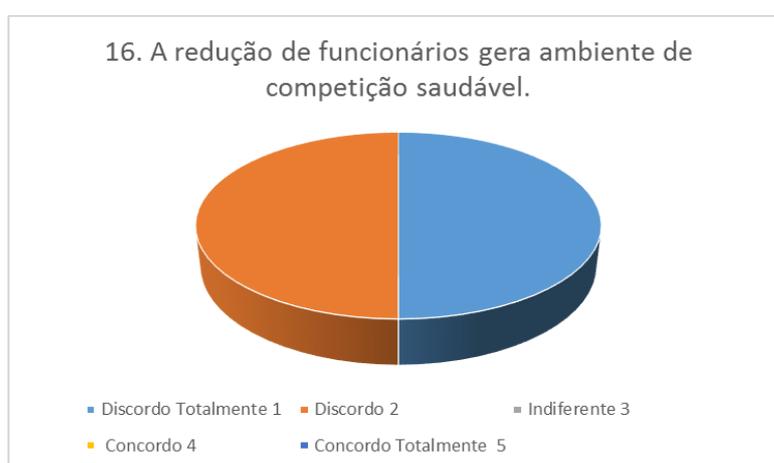
100% de discordância. Situação unanime uma vez que o emblema da sustentabilidade entra nos fatores motivacionais intrínsecos dos colaboradores.

**q) A redução de funcionários gera ambiente de competição saudável:**

Tabela 17 - A redução de funcionários gera ambiente de competição saudável.

COMPORTAMENTO E MOTIVAÇÃO	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16. A redução de funcionários gera ambiente de competição saudável.	4	4				50%	50%	0%	0%	0%

Fonte: Dados da pesquisa.



Fonte: Dados da pesquisa.

**A redução de funcionários não traz o ambiente saudável.** Exposto na pesquisa 50% discordam totalmente e 50% discordam, logo 100% afirmam que o ambiente com poucos funcionários sendo prejudicial à saúde. Conforme SEEB<sup>15</sup> - Ce (Sindicato dos Empregados de Estabelecimentos Bancários do Ceará), o nível de funcionários com doenças ocupacionais aumento mais 90% nos últimos 5 anos e inclusive funcionários sendo reintegrados, pós demissão, por constatar perda de produtividade mediante a males da saúde, fato ocasionado pela acúmulo de funções nos colaboradores.

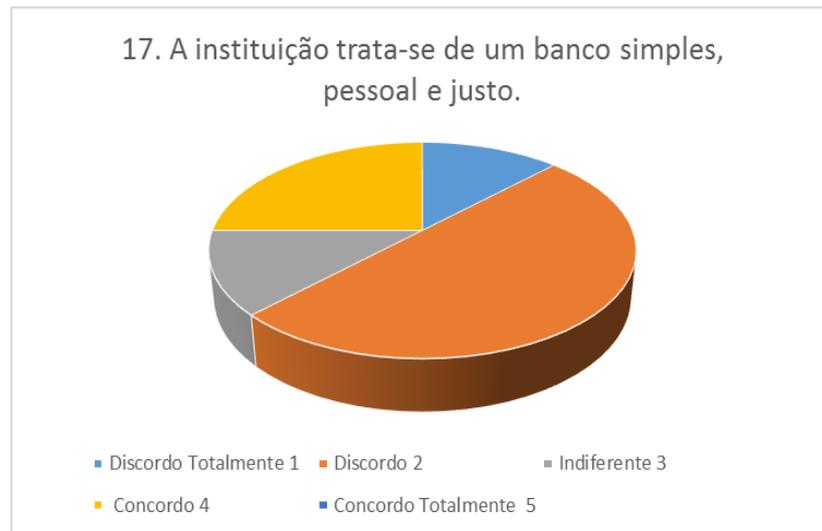
<sup>15</sup> Disponível em [http://www.bancariosce.org.br/noticias\\_detalhes.php?cod\\_noticia=18922](http://www.bancariosce.org.br/noticias_detalhes.php?cod_noticia=18922). Acessado em 14.02.2016.

*r) A instituição trata-se de um banco simples, pessoal e justo:*

Tabela 18 - A instituição trata-se de um banco simples, pessoal e justo.

COMPORTAMENTO E MOTIVAÇÃO	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17. A instituição trata-se de um banco simples, pessoal e justo.	1	4	1	2		13%	50%	13%	25%	0%

Fonte: Dados da pesquisa.



Fonte: Dados da pesquisa.

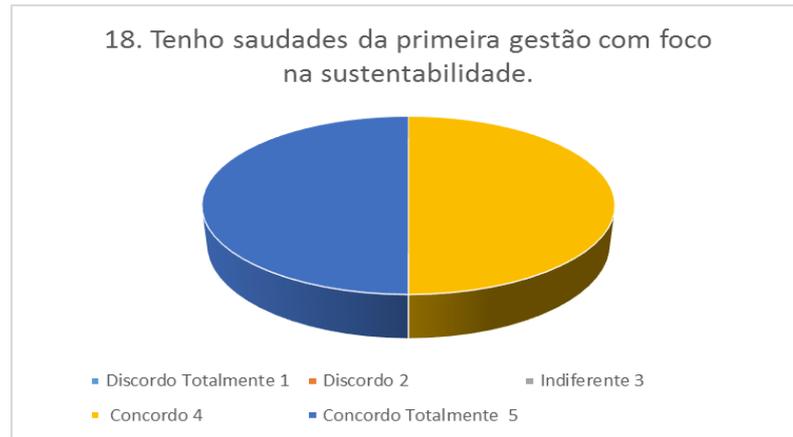
Na atual gestão foi inserido uma marca de gestão com a frase onde banco Santander sendo simples, pessoal e justo; nesse momento encontra-se o *trade-off* estando **desfavorável a nova marca**. A pesquisa revela que a maioria dos funcionários estão discordando sendo que **63%, pelo menos discordam**, destrinchando temos: 13% discordam totalmente e 50% discordam; 13% indiferentes; e 25% concordam. Informo que nova gestão estando atuante desde 01 de janeiro de 2016, logo em processo de incrementação de estratégias.

*s) Tenho saudades da primeira gestão com foco na sustentabilidade:*

Tabela 19 - Tenho saudades da primeira gestão com foco na sustentabilidade.

COMPORTAMENTO E MOTIVAÇÃO	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18. Tenho saudades da primeira gestão com foco na sustentabilidade.				4	4	0%	0%	0%	50%	50%

Fonte: Dados da pesquisa.



Fonte: Dados da pesquisa.

**A gestão com foco na sustentabilidade é bem aceita e lembrada confirmando pergunta.** 50% concordam totalmente e 50 % concordam com a saudade da estratégia com foco na sustentabilidade, ou seja, **100%**. Tal afirmação é encontrada nos fatores motivacionais na teoria de Herzberg, visto que a visão de sustentabilidade faz parte dos valores dos colaboradores da organização.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa com cerne da questão de identificar se a mudança da diretoria (cúpula da alta gestão) impactou no comportamento e/ou motivação na base inferior da pirâmide de trabalho com especificidade nos funcionários da unidade (agência) com nomeação de Washington Soares – Fortaleza – Ce, utilizou-se a teoria comportamental de Maslow, Likert, McGregor dentre outros autores citados nas referências com intuito de embasamento acadêmico vislumbrando argumentos descritivos coerentes.

O enfoque comportamental e motivacional propõem ferramentas para gestão administrativas de *trade-off* (conflitos) e satisfação nas tomadas de decisões. Analisou-se que os funcionários são felizes em trabalhar no Banco Santander, possuindo motivações extrínsecas (salários e benefícios) e intrínsecas (características da instituição como a sustentabilidade e fatores motivacionais com recompensas simbólicas), a equipe possui características da teoria de Y McGregor onde buscam o constante aprendizado sem necessidade do acompanhamento da administração da instituição, o modelo de gestão tendo como características o sistema 3 de Likert – Consultivo, logo sendo participativo o processo de decisão uma vez que a agência possui autonomia neste processo conforme seja as suas necessidades, a visão de realizar a melhor maneira de trabalhar por parte dos funcionários para ter resultado satisfatórios é confirmada e possuindo a característica do “*Homem Administrativo*”, ocorre o alinhamento de objetivos entre o colaborador e a instituição reduzindo os *trade-off*. Ademais, o Organização Santander possui representatividade mundial e nacional. Impactos negativos na motivação e comportamento foram constatados com a redução de funcionários nas agências. Neste contextos, observou-se que a mudança de diretoria impacta diretamente na motivação e comportamento do colaboradores do Banco Santander confirmando a hipótese aqui levantada. Tal situação é apresentado após análise de dados onde nas perguntas referente a mudanças de gestão ocorreram respostas unânimes que constata impactos negativos na motivação e comportamento, principalmente pelo direcionamento da alta cúpula saindo de sustentabilidade para o foco em resultados, embora novo foco tenha incrementado os recebimentos de benefícios e incentivos monetários para os funcionários uma vez que maior resultado representa maior distribuição de lucro juntos aos colaboradores, prática comum nas instituições financeiros com incentivos de atratividade. Por fim, a característica da gestão com a sustentabilidade é bem aceita e todos concordam em

possuir boas lembranças, mostrando ser fator motivacional e enquadrando na teoria de Herzberg como fator motivacional ou intrínseco.

## REFERÊNCIAS

BASTOS, Cleverson Leite; KELLER, Vicente. **Aprendendo a aprender**: introdução à metodologia científica. 19. ed. Petrópolis: Vozes, 2006.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 5. Ed. – 2 reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4. Ed São Paulo: Markon Books, 1993.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 – 4º Reimpressão.

DESSLER, Gary. **Conquistando comprometimento como construir e manter uma força de trabalho competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1996.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. 2 ed., São Paulo: Atlas, 2000.

EPOCA, Negócios. **Presidente do Santander renúncia, Atualidades**. Disponível em <<http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Acao/noticia/2013/04/presidente-do-santander-renuncia.html>> Acessado em 05 de fevereiro de 2016.

\_\_\_\_\_, Negócios. **Sergio Rial assumirá presidência do Santander Brasil em janeiro** Disponível em <http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Acao/noticia/2015/09/sergio-rial-assumira-presidencia-do-santander-brasil-em-janeiro.html>. Acessado em 18.02.2016.

EXAME, Revista. **A missão de Jesús no Santander do Brasil, Revista Exame**. Disponível em < <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1044/noticias/a-missao-de-jesus-no-santander>> Acessado em 04 de fevereiro de 2016.

LAKATOS, E.V.; MARCONI, M.A. Fundamentos de metodologia científica 5. ed. - São Paulo : Atlas 2003.

LIKERT, Rensis. **Novos padrões de administração**. 2. Ed. São Paulo, 1979

MOTTA, Fernando. **Teoria geral da administração: Uma introdução**. São Paulo: Pioneira, 1975.

SANTANDER Cooperativo (2016). **Visão e Geração de Valor**. Disponível em <[http://www.santander.com/csgs/Satellite/CFWCSancomQP01/pt\\_BR/Corporativo/Sobre-o-Grupo/Vis%C3%A3o-e-gera%C3%A7%C3%A3o-de-valor.html?wpid=1278701168581](http://www.santander.com/csgs/Satellite/CFWCSancomQP01/pt_BR/Corporativo/Sobre-o-Grupo/Vis%C3%A3o-e-gera%C3%A7%C3%A3o-de-valor.html?wpid=1278701168581)> Acessado em 11 de fevereiro de 2016.

SANTANDER Institucional. **Missão e modelo**. Disponível em <http://www.gruposantander.com.br/portal>. Acessado em 11 de fevereiro de 2016.

\_\_\_\_\_, Institucional. **Santander**. Disponível em: <<https://www.santander.com.br/br/o-santander/institucional/santander-no-mundo> >. Acesso em 14 de janeiro de 2016.

\_\_\_\_\_, Institucional. **Web Corporativa Marcos na história do Santander** Disponível em: [http://www.santander.com/csgs/Satellite?appID=santander.wc.CFWCSancomQP01&canal=CSCORP&cid=1278677205483&empr=CFWCSancomQP01&leng=pt\\_PT&pagename=CFWCSancomQP01/GSInformacion/CFQP01\\_GSInformacionDetalleSimple\\_PT08](http://www.santander.com/csgs/Satellite?appID=santander.wc.CFWCSancomQP01&canal=CSCORP&cid=1278677205483&empr=CFWCSancomQP01&leng=pt_PT&pagename=CFWCSancomQP01/GSInformacion/CFQP01_GSInformacionDetalleSimple_PT08). Acessado em 18.02.2016.

\_\_\_\_\_, Institucional. **Web Corporativa Emilio Botín: "O nosso objectivo é convertermo-nos no maior banco privado do Brasil"**. Disponível em [http://www.santander.com/csgs/Satellite/CFWCSancomQP01/pt\\_PT/Santander/Sala-de-Imprensa/Notas-de-Imprensa-/Emilio-Botin-O-nosso-objectivo-e-convertermo-nos-no-maior-banco-privado-do-Brasil.html](http://www.santander.com/csgs/Satellite/CFWCSancomQP01/pt_PT/Santander/Sala-de-Imprensa/Notas-de-Imprensa-/Emilio-Botin-O-nosso-objectivo-e-convertermo-nos-no-maior-banco-privado-do-Brasil.html). Acessado em 19.02.2016.

\_\_\_\_\_, Institucional. **Web Corporativa Fábio Colletti Barbosa será o Presidente do Conselho de Administração e Marcial Portela será o novo Diretor Presidente do Santander no Brasil**. Disponível em [http://www.santander.com/csgs/Satellite?appID=santander.wc.CFWCSancomQP01&canal=CSCORP&cid=1278677885736&empr=CFWCSancomQP01&leng=pt\\_PT&pagename=CFWCSancomQP01/GSNoticia/CFQP01\\_GSNoticiaDetalleMultimedia\\_PT18](http://www.santander.com/csgs/Satellite?appID=santander.wc.CFWCSancomQP01&canal=CSCORP&cid=1278677885736&empr=CFWCSancomQP01&leng=pt_PT&pagename=CFWCSancomQP01/GSNoticia/CFQP01_GSNoticiaDetalleMultimedia_PT18) . Acessado em 19.02.2016.

\_\_\_\_\_, Institucional. **Web Corporativa Santander Brasil reforça aposta nas pequenas e médias empresas, com aumento de 37% no crédito em dois anos**. Disponível em [http://www.santander.com/csgs/Satellite/CFWCSancomQP01/pt\\_PT/Corporativo/Sala-de-](http://www.santander.com/csgs/Satellite/CFWCSancomQP01/pt_PT/Corporativo/Sala-de-)

Imprensa/Santander-Noticias/Santander-Brasil-reforça-aposta-nas-pequenas-e-medias-empresas-com-aumento-de-37-no-credito-em-dois-anos.html. Acessado em 19.02.2016.

SANTANDER no Brasil. **Santander.** Disponível em: <<https://www.santander.com.br/portal/wps/script/templates/GCMRequest.do?page=6413>> Acesso em 29 de janeiro de 2016.

\_\_\_\_\_ no Brasil. **Santander.** Disponível em <[https://www.santander.com.br/document/wps/codigo\\_de\\_etica\\_PT.pdf](https://www.santander.com.br/document/wps/codigo_de_etica_PT.pdf)> acesso em 01 de fevereiro de 2016.

\_\_\_\_\_ no Brasil. **Santander.** Disponível em <<https://www.santander.com.br/br/o-santander/institucional/santander-no-brasil>> Acesso em 01 de fevereiro de 2016.

\_\_\_\_\_ no Brasil. **Santander.** Disponível em [https://www.santander.com.br/portal/wps/gcm/package/relacoes\\_com\\_investidores/ra\\_portugues020811\\_68806/index.html](https://www.santander.com.br/portal/wps/gcm/package/relacoes_com_investidores/ra_portugues020811_68806/index.html). Acessado em 11.02.2016.

\_\_\_\_\_ no Brasil. **Santander procure um agência.** Disponível em <https://www.santander.com.br/br/busca-de-agencia>. Acessado em 18.02.2016.

SILVA, Reinaldo. **Teoria da Administração.** São Paulo: Thomson Learning, 2001.

SEEB, SINDICATO DOS EMPREGADOS EM ESTABELECIMENTOS BANCÁRIOS DO ESTADO DO CEARÁ. **Mais de 150 mil demissões e arrocho de 1995 a 2002 Notícias 23.10.2014.** Disponível [http://www.bancariosce.org.br/noticias\\_detalhes.php?cod\\_noticia=18699](http://www.bancariosce.org.br/noticias_detalhes.php?cod_noticia=18699)<> acesso em 18.01.2016.

\_\_\_\_\_, SINDICATO DOS EMPREGADOS EM ESTABELECIMENTOS BANCÁRIOS DO ESTADO DO CEARÁ. **Santander condenado a reintegrar bancário com doença ocupacional, Notícias.** Disponível em [http://www.bancariosce.org.br/noticias\\_detalhes.php?cod\\_noticia=18922](http://www.bancariosce.org.br/noticias_detalhes.php?cod_noticia=18922). Acessado em 14.02.2016.

SINDICATO DOS BANCÁRIOS DO RIO DE JANEIRO, Contraf. **Revista analisa mudança na presidência do Santander em fevereiro.** Acessado em 18.02.2016.

WAHRLICH, Beatriz. **Uma análise das teoria de organização.** Rio de janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1986.

WIKIPEDIA, Enciclopédia livre. **Fabio Barbosa.** Disponível em <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Fabio\\_Barbosa](https://pt.wikipedia.org/wiki/Fabio_Barbosa)> Acessado em 18.02.2016.

## APÊNDICE 1 – Instrumento de Coleta

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Caríssimo (a), tal pesquisa realizada por um estudante da UFC, como requisito para o obtenção de título de graduação. O intuito da pesquisa foi colher dados sobre a percepção dos funcionários da agência 3962 - Washington Soares do banco Santander Brasil S.A., no que tange ao impacto da mudança de diretoria no quesito comportamento e motivação do colaborador.

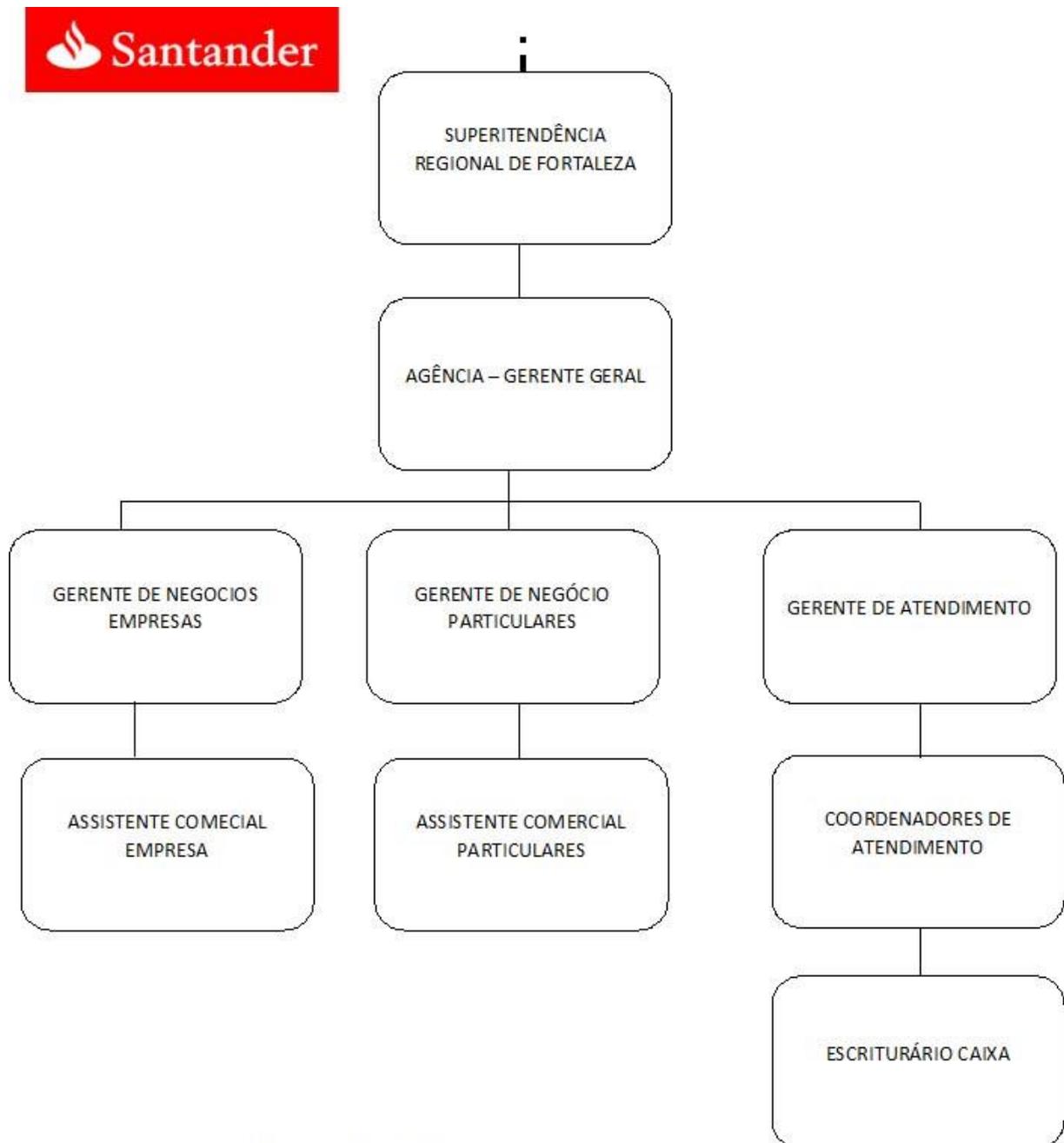
É garantido o sigilo total das informações contidas nos questionários. As mesmas serão usadas somente com finalidade acadêmica. Não existe resposta corretas ou erradas.

Por Favor seguir com a simples verdades dos fatos, agradeço.

Assinale o grau de concordância/discordância em relação as afirmações: (Marque apenas uma por questão)	<b>1= Discordo Totalmente</b> <b>2 = Discordo</b> <b>3 = Indiferente</b> <b>4 = Concordo</b> <b>5 = Concordo Totalmente</b>				
<b>COMPORTAMENTO E MOTIVAÇÃO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Eu sou feliz em atuar no banco.					
2. Minha principal motivação é a remuneração.					
3. Ao trabalhar no banco possuo status social.					
4. Consigo ter minha auto realização dentro da instituição mediante ao sistema de incentivos					
5. Minhas motivações provem do salário e benefícios que ganham na instituição.					
6. Me motivo com conteúdo e tarefas do cargo que ocupo.					
7. Realizou tarefas e ações fora das minhas obrigações conforme definição de cargos por vontade de adquirir conhecimento.					
8. O modelo de gestão trata-se de autoritário sem direito a opinião.					

9. A tomada de decisão no âmbito agência segue o totalmente a diretriz da instituição sem poder alterar.					
10. Realizou a melhor maneira de trabalhar para ter resultados satisfatórios.					
11. Ao atingir as metas estabelecidas tenho autorealização.					
12. Considero o banco Santander uma instituição de grande porte em nível mundial.					
13. Considero o banco Santander Brasil uma instituição de grande porte em nível nacional.					
14. As trocas de Diretoria modificaram os níveis de motivação negativamente.					
15. A mudança de foco de sustentabilidade para resultado foi benéfica.					
16. A redução de funcionários gera ambiente de competição saudável.					
17. A instituição trata-se de um banco simples, pessoal e justo.					
18. Tenho saudades da primeira gestão com foco na sustentabilidade.					

## APÊNDICE 2 – Organograma Parcial



**·** - INDICAÇÃO DE ESTRUTURA SUPERIOR.

ORGANOGRAMA DEPARTAMENTAL (PARCIAL)

## ANEXO 1

Conforme Wikipédia<sup>16</sup> utilizada como caráter ilustrativo, Fábio Colletti Barbosa (São Paulo, 3 de outubro de 1954) é um executivo brasileiro, presidiu o Grupo Santander Brasil, a Federação Brasileira dos Bancos (Febraban) e o Grupo Abril S/A. Graduado em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas, instituição em que atuou como professor nas áreas de Mercado de Futuro e Derivativos, Barbosa fez MBA no International Institute for Management Development (Suíça). É casado, tem três filhos e é torcedor do Santos F.C.Carreira.

Fábio C. Barbosa iniciou a sua carreira na Nestlé, onde trabalhou por 12 anos na Suíça e nos EUA, nas áreas de finanças e controladoria. A partir de 1986 trabalhou por 7 anos no Citibank, atuando nas áreas de controle, planejamento, tesouraria. De 1993 a 1995 foi Presidente da LTCB Latin America, uma subsidiária Brasileira do The Long Term Credit Bank do Japão.

Em setembro de 1995 começou a trabalhar no banco holandês ABN AMRO. Foi indicado presidente da instituição no Brasil em agosto de 1996 e assumiu a Presidência do Banco Real em novembro de 1998, por ocasião da aquisição do último pelo grupo holandês. Desde janeiro de 2006 foi também o executivo responsável pelas atividades do ABN AMRO em toda a América Latina.

Em 2007 assumiu a presidência da FEBRABAN, sendo o primeiro presidente de um banco estrangeiro a presidir a entidade. Trabalhou por aumentar a transparência (STAR – sistema para comparar tarifas), o diálogo entre outros setores da economia e a educação financeira. Também implantou o DDA e a auto-regulação bancária. No final de 2007, o ABN Amro Bank foi vendido para o consórcio formado pelo Royal Bank of Scotland, pelo espanhol Santander e pelo belgo-holandês Fortis. E o Santander ficou com a operação brasileira. Em julho de 2008, Fábio Barbosa tornou-se presidente do Grupo Santander Brasil, formado pelo Santander e Banco ABN AMRO Real.

Em 2011, foi retratado no livro *Conversas com Líderes Sustentáveis* por conta de sua gestão voltada para a sustentabilidade no banco Santander.

Barbosa foi também Membro do conselho de administração da Petrobras entre 2003 e 2011, membro do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social da Presidência da República do Brasil e do Instituto Empreender Endeavor (ONG que estimula o empreendedorismo).

---

<sup>16</sup> Disponível em [https://pt.wikipedia.org/wiki/Fabio\\_Barbosa](https://pt.wikipedia.org/wiki/Fabio_Barbosa) acessado em 18.02.2016.

Em agosto de 2011, assumiu a Presidência Executiva da Abril S.A. Deixou a empresa em março de 2015.

Fábio C. Barbosa foi responsável pelo processo de integração das culturas do Banco Real e do ABN AMRO, quando este comprou o banco brasileiro em 1998. Com o passar dos anos, Barbosa colocou em práticas alguns valores pessoais que julgava muito importantes para a sua vida e carreira. A frase “Dar certo, fazendo a coisa certa, do jeito certo” é o seu lema de gestão. Desde 2000, com base nessa crença, o Banco Real colocou em prática uma iniciativa de sustentabilidade ligada aos negócios, resultando em amplo reconhecimento nacional e internacional. O case de integração de sustentabilidade aos negócios virou objeto de estudo na universidade Harvard. Em 2006, o Banco Real foi escolhido o "Banco Sustentável do Ano em Mercados Emergentes", na 1ª edição do Sustainable Banking Award, do Financial Times. No mesmo ano, o banco também foi agraciado pela Câmara Internacional de Comércio com o World Business Awards, um prêmio que reconhece os esforços de instituições para o cumprimento dos Objetivos do Milênio. Em 2008, além de ter sido reconhecido por importantes prêmios nacionais, o Banco Real voltou a ser reconhecido pelo Financial Times, dessa vez como o banco mais sustentável do ano no mundo. Foi considerado pela Revista Época um dos 100 brasileiros mais influentes do ano de 2009.

## ANEXO 2 Presidente do Santander renuncia

24/04/2013 20h03 - ATUALIZADA EM: 12/05/2013 16h51 - POR ESTADÃO  
CONTEÚDO

### Presidente do Santander renuncia<sup>17</sup>

Marcial Angel Portela Alvarez, responsável pela aquisição do Banco Real em 2007, será substituído no cargo de diretor presidente por Jesús Maria Zabalza Lotina

O Banco Santander do Brasil informa que, em reunião realizada nesta quarta-feira, 24, o conselho de administração recebeu o pedido de renúncia do diretor presidente Marcial Angel Portela Alvarez e nomeou Jesús Maria Zabalza Lotina para o cargo. Portela permanecerá na presidência até a posse do seu sucessor.

A companhia comunica, ainda, que Portela, atual vice-presidente do conselho de administração, será indicado ao cargo de presidente do conselho e o atual presidente, Celso Clemente Giacometti, será indicado a vice-presidente do conselho de administração.

Portela coordenou o processo de compra e de transição do Banco Real iniciado em 2007 e nos últimos 3 anos conduziu diretamente, como diretor presidente, as operações do Grupo Santander no Brasil, tendo sido responsável pelo reposicionamento estratégico do banco no mercado brasileiro.

O espanhol Santander divulga nesta quinta-feira, antes da abertura do mercado, seus resultados do primeiro trimestre deste ano. A instituição, segundo grande banco privado a abrir seus números do período, deve aportar lucro líquido gerencial de R\$ 1,332 bilhão de janeiro a março deste ano, montante 24,6% inferior ao R\$ 1,766 bilhão registrado em 12 meses, conforme média das projeções do Bank of America Merrill Lynch, BES, Deutsche Bank, GBM, e Safra, consultados pelo Broadcast, serviço de informações em tempo real da Agência Estado.

---

<sup>17</sup> Disponível em <http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Acao/noticia/2013/04/presidente-do-santander-renuncia.html>. Acessado em 05 de fevereiro de 2016.

### **ANEXO 3 - Revista analisa mudança na presidência do Santander**

#### **Revista analisa mudança na presidência do Santander em fevereiro<sup>18</sup>**

A revista *Época Negócios* publicou em sua edição de janeiro (pág. 52 e 53) matéria que noticia a mudança na presidência do Santander no Brasil, que será efetivada no dia 4 de fevereiro.

Sob o título "Venceu a gravata vermelha", a publicação avalia que não é apenas uma troca de Fábio Barbosa por Marcial Portela, mas, principalmente, uma mudança de posição do banco: a política de sustentabilidade dá lugar à de resultado.

Confira a íntegra da reportagem:

#### **Venceu a gravata vermelha**

A saída de Fábio Barbosa da presidência do Santander sugere que a operação brasileira terá de se alinhar à matriz espanhola e trocar sustentabilidade por resultados como prioridade.

#### **FIM DE ERA**

Na mais instigante dança das cadeiras em bancos brasileiros dos últimos anos, Fábio Barbosa anunciou, no dia 22 de dezembro, que está deixando a presidência executiva do Santander para assumir o comando do conselho de administração.

Por sua vez, o espanhol Marcial Portela, atual presidente do conselho, torna-se CEO em 4 de fevereiro e passa a tocar o dia a dia do banco. O reposicionamento de Barbosa havia sido definido, por iniciativa dele, cerca de 15 dias antes do anúncio. E não vazou.

Mesmo amigos bem próximos que com ele estiveram uma semana antes do Dia D foram surpreendidos pela notícia. Atribuem sua "queda para cima" a uma discordância com a matriz sobre os rumos do Santander Brasil, que estariam desalinhados com a estratégia global. Com os países desenvolvidos, em geral, e a Espanha, em particular, em clima de contenção de danos devido à crise financeira mundial, a influente agenda "verde" da subsidiária brasileira (o empenho de Barbosa em relação à sustentabilidade) deixou de ser prioritária.

---

<sup>18</sup> Disponível em <http://www.bancariosrio.org.br/noticias1.php?id=11150> Acessado em 18.02.2016

A mensagem dos espanhóis nos últimos meses: o Brasil não pode ser uma exceção. Sustentabilidade é bom, e eles gostam. Mas não à frente dos resultados. A troca de comando no banco era a chamada "bola cantada", e a era Fabio Barbosa durou mais do que a maioria imaginava.

Havia, desde o anúncio da aquisição do ABN Real pelo Santander, uma expectativa de choque cultural entre espanhóis e brasileiros. Uma leitura que tem sido feita no mercado é que tal choque teria sido amortecido, em grande medida, pela atuação de Barbosa durante esses três anos. Mas uma vez completada a integração dos bancos, sua permanência à frente da organização teria perdido o sentido, por causa das diferenças culturais.

Pelo menos parte dos funcionários aposta que, a partir de agora, deve imperar a verdadeira política do banco espanhol. "Haverá sempre uma espada na cabeça para bater metas", diz um deles. A aura verde do ABN teria sido, enfim, sufocada pela gravata vermelha que é marca registrada dos executivos do Santander.

De outubro de 2009 até dezembro de 2010, ações do Santander subiram só 1,6%, ante 20% do [Bradesco](#).

### **SEM CHOQUE?**

Barbosa não endossa essa tese. Nem poderia, dada a posição de destaque que segue ocupando na corporação. Primeiro, diz ele, não se trata de uma saída, mas de uma mudança de cargo. Desde o início do processo de integração do Real, ele vinha manifestando internamente a intenção de reorganizar sua agenda de modo a poder se dedicar mais à gestão estratégica e menos à operacional.

Com a fusão dos dois bancos basicamente encerrada em novembro, chegou a hora de cumprir o combinado. Barbosa nega que tenha havido choque e diz até que houve uma evolução nas relações entre as duas partes nos últimos anos. "Tivemos uma grande mudança no comportamento interno, com absorção de traços culturais do Real e do Santander naquilo que entendemos ser o melhor dos dois", afirmou a *Época* NEGÓCIOS.

Segundo Barbosa, a troca de comando não foi feita com a intenção de sinalizar uma mudança de orientação, mas de marcar o término de uma fase. "Até aqui, a ênfase estratégica estava na integração", afirma. "Agora, temos de olhar para outras coisas. Uma delas é a necessidade de o banco se integrar, de forma mais sólida, à organização

mundial do Santander."

Para isso, seu sucessor é a pessoa certa. Ex-presidente da área [internacional](#) da Telefônica, executivo do Santander desde 1998, Portela foi eleito por Emilio Botin, presidente mundial do conglomerado, para supervisionar a integração do Real logo depois da aquisição do banco, em outubro de 2007.

Desde então, passa metade do tempo em Madri e metade em São Paulo, para onde está se mudando para valer agora, em um momento muito especial. No terceiro trimestre do ano recém-encerrado, a subsidiária brasileira do Santander tornou-se a mais lucrativa do conglomerado multinacional, respondendo por um [quarto](#) dos resultados.

Olhando por esse prisma, talvez a mudança tenha vindo na hora certa. "As pessoas têm ciclos nas organizações", afirma Betania Tanure, professora da PUC de Minas Gerais e consultora de empresas. "A sabedoria está em reconhecer o fim do ciclo antes que todo mundo o faça".

A seu ver, o valor de Barbosa não é mais o de um executivo de excepcional desempenho, mas o de um presidente estadista. "A causa dele ficou maior do que a organização, e seu papel, maior que o cargo", diz.

Na análise fria de um profissional do próprio Santander, Barbosa é bem visto pelo mercado e pelo baixo clero do banco, mas não estava entregando os resultados esperados pela matriz - e pelo mercado. Desde que abriu capital, o Santander manteve praticamente estável o valor de suas ações.

Do fechamento da Bovespa em 7 de outubro de 2009 até 22 de dezembro, quando foi anunciada a troca de cadeiras, a ação do banco valorizou apenas 1,6%. No mesmo período, segundo levantamento da empresa de dados financeiros Economática, os papéis do Bradesco subiram 20,2%, os do Itaú Unibanco, 15,4%, e os do Banco do Brasil, 11,1%.

Com a Espanha em crise, a pressão por resultados aqui é ainda maior. Uma vez concluída a integração entre Real e Santander, as prioridades são outras. A maioria delas ligada a metas de crescimento e rentabilidade que foram deixadas em segundo plano.

O IPO injetou R\$ 14,1 bilhões no caixa do banco há quase um ano e meio. Esperava-se que todo esse capital extra resultasse em uma expansão fulminante da carteira de

crédito, mas isso não aconteceu. Ora, para o bem e para o mal, os espanhóis são muito práticos. O que vale é entregar resultados. Como, discute-se depois.

## ANEXO 4 - A missão de Jesús no Santander do Brasil

Revista Exame 26/06/2013 05:55

A missão de Jesús no Santander do Brasil<sup>19</sup>

São Paulo - Não existe dúvida: para quem pode, aquisições são a forma mais simples de crescer. Empresas com dinheiro em caixa, crédito farto na praça e grandes ambições podem simplesmente “comprar” crescimento abocanhando concorrentes. Chega uma hora, porém, em que mesmo os compradores mais destemidos têm de inventar um jeito de crescer sozinhos.

É a hora de transformar o dinheiro usado nas aquisições em lucro para os acionistas. E aqui as coisas ficam um tanto mais difíceis — conquistar clientes dá bem mais trabalho do que assinar cheques para adquirir rivais. O mercado financeiro brasileiro assistiu, nos últimos anos, a um fenômeno que ilustra bem os desafios inerentes a esse tipo de transição.

Até 2000, o banco espanhol **Santander** tinha presença pouco expressiva no Brasil. Pagou caro para levar a privatização do Banespa, o maior dos bancos estaduais, e virou gente grande. Após anos de uma lentíssima integração, o banco custou a engrenar — até que, em 2007, mudou de patamar de novo ao comprar a subsidiária brasileira do holandês ABN Amro.

Nessa tacada, passou de sétimo para quarto maior banco do país. De novo, entrou numa laboriosa integração, até que, em 2011, anunciou a entrada em vigor de uma nova estratégia de crescimento. Sem aquisições. Mas o que se viu, de lá para cá, foram resultados decepcionantes.

Seis anos após sua maior aquisição, o Santander no Brasil é menos rentável que os concorrentes e cresce de forma mais lenta. O que acontece com a subsidiária brasileira do maior banco espanhol? Na opinião de executivos do Santander, ex-diretores e concorrentes ouvidos por EXAME, o banco ainda não definiu, de forma clara, seu foco de atuação no país.

E essa, para esses profissionais, é a principal razão dos resultados ruins no Brasil. A operação, claro, é rentável — responde, sozinha, por 26% dos lucros do Santander no mundo. Mas a rentabilidade, de 12%, é a menor entre os grandes **bancos** do país. Hoje, está 30% abaixo da média de Banco do Brasil (BB), Bradesco e Itaú.

Um indicador que mostra que a capacidade do banco está sendo mal aproveitada, na visão de especialistas, é a relação entre o total de agências e a carteira de crédito: o Santander tem 10% do mercado nacional de crédito e 12% das agências do país — o desejável é que o percentual dos empréstimos seja maior (o Itaú tem 18% dos empréstimos e 17% das agências, e o BB tem, respectivamente, 26% e 24%).

---

<sup>19</sup> Disponível em < <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1044/noticias/a-missao-de-jesus-no-santander>> Acessado em 04 de fevereiro de 2016.

Um acréscimo de 2 pontos percentuais significaria uma carteira de crédito 40 bilhões de reais maior. Em 2011, o banco divulgou quatro **metas** para os anos seguintes e, como mostra o quadro acima, está longe de atingi-las.

Até julho, um novo presidente, o espanhol Jesús Zabalza, chegará com a missão de melhorar os resultados do Santander no Brasil. Talvez mais importante: dar ao banco uma cara própria. Ainda que os grandes bancos de varejo ofereçam basicamente os mesmos produtos e serviços a seus clientes, cada um costuma ter uma ou duas áreas em que é mais forte.

Grosso modo, o mercado brasileiro se divide assim: os estatais Caixa e Banco do Brasil oferecem, em geral, taxas de juro mais baixas nos empréstimos. O Bradesco é aquele que mais se esforça para atingir a população de baixa renda — chegou a instalar uma agência num barco que percorria o Amazonas em busca de novos clientes.

E o Itaú é o banco com a maior área de investimentos, o que ajuda a fazer dele o líder na alta renda. E o que faz o Santander de diferente? Ninguém sabe ao certo.

Depois que comprou o Banespa, o banco espanhol quis se mostrar um banco mais moderno e menos burocrático do que os outros. Fez algumas campanhas barulhentas — como a que incentivava os clientes a escolher onde queriam receber o salário, em meio a uma disputa com o então banco estadual Nossa Caixa.

Além disso, anunciou que cresceria no crédito imobiliário. Foi um dos primeiros bancos a elevar o prazo máximo do financiamento para 30 anos e reviu processos para agilizar a aprovação dos empréstimos, mas parou de inovar depois disso e acabou perdendo espaço. Também abandonou parte das iniciativas do Real para os universitários e para a alta renda e perdeu, segundo um ex-diretor, 250 000 desses clientes.

Ao enfrentar problemas nesses segmentos, o Santander decidiu mudar. Em busca de espaço, avançou em áreas em que a concorrência era mais fraca. A partir de 2011, aumentou o empréstimo para pequenas e médias empresas e para compra de veículos — dois nichos que os concorrentes estavam deixando justamente por ter se mostrado problemáticos.

Todos os grandes bancos sofreram com o aumento dos calotes, mas os efeitos para o Santander foram piores. Sua taxa de inadimplência subiu de 4,8% para 5,8% em 12 meses — no BB, no Bradesco e no Itaú, os números ficam entre 2% e 4,5%. “O Santander aumentou o risco da carteira de crédito para elevar o retorno, mas isso não aconteceu”, diz André Riva, analista de bancos da corretora GBM.

Paralelamente, o banco resolveu ampliar os serviços para a alta renda, com a criação de uma nova marca, a Select, e também lançou pacotes de tarifa com cobranças diferentes de acordo com o perfil do cliente. Com os investimentos, as despesas respondem por 3,6% dos ativos — nos principais concorrentes, representam menos de 3%. Parece pouco, mas a diferença equivale a 3 bilhões de reais ao ano.

Isso tudo não ajudou no relacionamento com os clientes. Embora seja o quinto maior banco do país, o Santander é o que mais acumula reclamações de clientes no Banco Central. Só em abril, foram 758 queixas, mais do que as de Bradesco e Itaú somados.

Uma pesquisa da consultoria CVA Solutions com quase 7 000 clientes mostra que o Santander é visto como um banco caro e que oferece poucos benefícios na comparação com a concorrência. As ações também estão em baixa: caíram quase 30% desde o início de 2011.

### Estratégia mexicana

A favor do Santander, diga-se que ele conseguiu o que nenhum banco estrangeiro foi capaz: entrar para o time dos grandes do mercado financeiro brasileiro. Concorrentes como HSBC e Citi ficaram para trás — aliás, bem para trás. O desafio do novo presidente é fazer com que tamanho se traduza em retorno.

Zabalza assumirá até julho. Hoje, ele é responsável pelas demais operações do Santander na América Latina e conhecido pelo perfil mais agressivo. Com uma receita de corte de custos e alto crescimento, Zabalza e sua equipe deixaram a rentabilidade das subsidiárias do Santander no Chile e no México em 18% — semelhante à obtida pelos maiores bancos brasileiros, mas 50% maior do que a rentabilidade do próprio Santander por aqui.

Nos dois países, uma das grandes apostas foi o financiamento a pequenas e médias empresas, algo que se espera que ele faça aqui também. No México, a participação nesse segmento foi de 18% para 30% em dois anos. Além disso, Zabalza diminuiu o número de funcionários por agência e aumentou a produtividade dos gerentes.

Se seguir essa linha aqui, ele poderá ter mais uma complicação para administrar: a insatisfação dos funcionários. Depois de demitir cerca de 2 000 pessoas no último um ano e meio, o Santander passou a viver em pé de guerra com o sindicato dos bancários.

No ano passado, processou o sindicato alegando ter sofrido “danos irreversíveis à imagem” por causa de manifestações ocorridas em frente às agências em São Paulo. Também é o banco privado com mais processos de dívidas trabalhistas, segundo o Tribunal Superior do Trabalho. Não será fácil a vida de Jesús Zabalza a partir de julho.

Tópicos: Bancos, Finanças, Gestão de negócios, Gestão, Metas, Presidentes de empresa, Santander, Empresas, Empresas espanholas, Empresas abertas

## ANEXO 5 - Sergio Rial assumirá presidência do Santander Brasil

09/09/2015 - 10h10 - Atualizada às 11h55 - POR ESTADÃO CONTEÚDO E ÉPOCA  
NEGÓCIOS

Sergio Rial assumirá presidência do Santander Brasil em janeiro

Rial será o quarto presidente do banco desde que a instituição espanhola comprou o ABN Amro Real, em outubro de 2007

Conforme Revista Época Negócios<sup>20</sup>, O Banco Santander Brasil confirmou nesta quarta-feira (09/09), em comunicado enviado à Comissão de Valores Mobiliários (CVM), que **a partir de 1 de janeiro de 2016, Sergio Rial, atual presidente do conselho de administração deixará o cargo** e assumirá a posição **de diretor presidente do Santander**, em substituição a Jesús Zabalza que, na qualidade de vice-presidente do conselho, ficará à frente do órgão. "Sérgio acompanhou e participou de todas as operações do Banco. Hoje, conhece muito bem nossa empresa, seus desafios e os pontos que temos de continuar avançando", disse Zabalza por meio de nota.

Essa é a principal grande mudança no quadro de talentos local após Ana Botín assumir a presidência do grupo no lugar de seu pai, Emilio Botín. Vindo da presidência da Marfrig, Rial chegou à instituição espanhola em março deste ano e, desde então, já se teve a percepção de que ele poderia assumir a presidência do banco no país. . "Queremos construir um banco simples, pessoal e justo", afirmou Rial por meio de nota.

O executivo será o **quarto presidente do Santander** desde que a instituição espanhola comprou o ABN Amro Real, em outubro de 2007. Antes, o banco era comandado por Fabio Barbosa, oriundo do banco Real, hoje no conselho de administração do Itaú Unibanco.

No Brasil, o Santander encerrou junho com mais de R\$ 600 bilhões em ativos totais e patrimônio líquido de R\$ 56,7 bilhões. O banco soma 2.255 agências, 31.798 clientes e mais de 50 mil colaboradores. Na nota enviado à CVM, o banco lembra que Jesús Zabalza assumiu a presidência do Santander em 2013 e liderou um processo transformacional que construiu a sólida base do crescimento sustentável do Banco Santander no Brasil.

### Carreira

Sérgio estudou Direito e Economia no Rio de Janeiro (UFRJ e UGF), possui um MBA pelo IBMEC e participou de cursos no Insead, Harvard e Wharton. Em sua carreira, acumulou experiência como CFO da Cargill Inc, em Minneapolis (EUA), onde ainda integrou o Conselho de Administração e o Comitê Executivo Global, núcleo encarregado da estratégia, crescimento e financiamento em nível mundial.

A experiência de Rial no setor financeiro começou antes de sua entrada no segmento de alimentos. Foi chefe da área de Banco de Investimentos da Bear Stearns em Nova York, com

<sup>20</sup> Disponível em <http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Acao/noticia/2015/09/sergio-rial-assumira-presidencia-do-santander-brasil-em-janeiro.html>. Acessado em 18.02.2016.

foco nos mercados de capitais internacionais e M&A. Também atuou no ABN AMRO por 18 anos, onde ocupou posições em diversos países: foi CEO da Ásia, durante sete anos; SVP Client Coverage na Europa; Presidente na China e Hong Kong; e Chefe das Mesas Emerging Markets de Renda Fixa. Em 2000, aos 39 anos, passou a fazer parte do Conselho de Administração do ABN AMRO, sendo o primeiro membro não holandês no Board.

Rial atuou como Presidente do Conselho da Carval Investors. Também foi membro do Conselho da Mosaic Fertilizers, e do Conselho de Administração do maior grupo imobiliário no Brasil, a Cyrela Brazil Realty. Recentemente, juntou-se ao Conselho da The Nature Conservancy para a América Latina. Além disso, é membro do Conselho de Administração da Delta Airlines.