

A UNIFICAÇÃO DA CULTURA E COMPORTAMENTOS DO PROCESSO DE MIGRAÇÃO DOS BANCOS REAL/SANTANDER

Antônio Teixeira de Andrade

Elisangela Lopes de Andrade

Thais Ribeiro da Silveira

ORIENTADORA: Ms. Ana Tereza Jacinto Teixeira

Resumo

O objetivo deste artigo é analisar e destacar os principais aspectos nos processos de mudanças culturais, comportamentais, pessoais e institucionais na fusão dos bancos Real e Santander. Atualmente cultura organizacional é um dos assuntos mais discutidos entre autores e pesquisadores de diversas áreas, desde os séculos XVIII começou a discriminar que cultura é algo complexo e de muitas definições, de fato definir cultura se tornou um estudo por si mesmo, ressaltando os costumes, crenças, arte, moral, leis, normas, regras, entre outras. Tais conceitos se tornaram conhecidos e iniciativas de como é possível lidar com a cultura passaram a serem prioridades dentro das empresas. Em 25 de julho de 2008 foi divulgado oficialmente pelo CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica) e Banco Central do Brasil o desmembramento formal do Banco Real de seu antigo controlador holandês ABN AMRO Bank a transferência de seu controle ao Banco Santander. Em 2010 o Grupo Santander deu início as mudanças das agências e no dia 11 de Fevereiro de 2011 foram realizadas as integrações dos sistemas de Real para Santander. A estratégia do Santander era fazer a junção das culturas e unir o melhor das duas organizações, buscando aprimorar e beneficiar a instituição e seus colaboradores almejando a posição de melhor banco no Brasil.

PALAVRAS CHAVES: processo de migração; cultura organizacional; banco Real; banco Santander.

Abstract

The aim of this paper is to analyze and highlight the main aspects in the processes of cultural change, behavioral, personal and institutional merging of banks and Real Santander. Currently, organizational culture is one of the most discussed topics among authors and researchers in different areas, from the eighteenth began to discriminate against that culture is complex and many definitions indeed define culture became a study in itself, highlighting the customs, beliefs, art, morals, laws, regulations, rules, among outras. Tais became known concepts and initiatives on how we can give to the culture began to be priorities within the company. On July 25,

2008 was officially released by CADE (Administrative Council for Economic Defense) and the Central Bank of Brazil's Banco Real formal dismemberment of its former parent Dutch ABN AMRO Bank and transfer its control to Banco Santander. In 2010, the Santander Group gave early changes of agencies for the brand and Santander on February 11, 2011 were performed integrations of systems for Real Santander. Santander's strategy was to merge the cultures and unite the best of both organizations seeking to improve and benefit the institution and its employees and longing for the position of best bank in Brazil.

KEYWORDS: migration process; organizational culture; banco Real; banco Santander.

Introdução

Este artigo trata de como as diferenças culturais afetam nas unificações de empresas com objetivos distintos. Definir os principais objetivos da organização é algo que demanda a participação e colaboração de todos, sendo assim ambas priorizam o respeito das individualidades das características de cada organização, tornando-se fundamental para o sucesso de fusões e aquisições.

A participação dos Bancos Real e Santander na construção de uma nova cultura foram essenciais. O próximo desafio era na comunicação interna, quebrando as resistências, somando conhecimentos, trocando experiências e diversificando costumes, promovendo diálogos e acordo entre seus funcionários.

Assim, embasados, sobretudo em pesquisas e informações busca-se redigir a parte teórica deste artigo.

Quanto aos fins, a pesquisa será descritiva e explicativa. Descritiva porque expõe a diferença entre as culturas organizacionais e as mudanças no comportamento dos funcionários. Explicativa porque esclarece os fatos que contribuem para a ocorrência destes comportamentos.

Quanto aos meios a pesquisa será bibliográfica porque o estudo é desenvolvido com base em livros redigidos sobre o assunto. Sendo também pesquisa de campo onde buscar-se a as informações com os próprios funcionários das organizações.

1 A Cultura Organizacional no processo de mudança

Cultura organizacional é um sistema de valores compartilhados pelos seus funcionários e participantes em todos os níveis, que diferencia uma organização das demais. Quanto mais você entender a cultura da sua empresa, maior a chance de sobrevivência no mercado. Constitui o modo institucionalizado de

pensar e agir que existe em uma organização. A essência da cultura de uma empresa é expressa pela maneira como ela faz seus negócios, a maneira como ela trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades ou escritórios e o grau de lealdade expresso por seus funcionários com relação à empresa.

A cultura organizacional representa as percepções dos dirigentes e funcionários da organização e reflete a mentalidade que predomina na organização. Por esta razão, ela condiciona a administração das pessoas.

Todas as empresas, independentemente do tamanho, do segmento em que atuam e dos bens ou serviços que produzem, possuem cultura organizacional, formalmente instituída ou não. Aliás, as empresas são bem mais do que isso, elas possuem personalidade própria e podem ser rígidas ou flexíveis, apoiadoras, inovadoras ou conservadoras, de cultura fraca ou cultura forte.

As organizações estão hoje enfrentando desafios com competitividade, às forças competitivas em ação já não têm fronteiras bem diferenciadas, não se limitando a produtos similares ou à guerra de preços. A crescente facilidade de acesso à tecnologia torna-se a inovação uma ameaça constante e se esta não for incentivada também dentro das próprias organizações através do uso do capital intelectual imanente de suas forças de trabalho, as organizações terão dificuldade em sobreviver.

A cultura organizacional em si, se define como: Um padrão de pressupostos básicos compartilhados os quais o grupo adquiriu à medida que resolveu seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona suficientemente bem para ser considerada válida. Portanto, essa experiência pode ser ensinada aos novos integrantes como forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas. (Schein, 1986, p. 17.)

Segundo Francesco & Gold (1998), a cultura tem sido aceita como uma explicação para o comportamento organizacional, porém há limites para o uso da cultura como explicação para todo tipo de comportamento organizacional, pois há muitas definições de cultura e, mesmo assim, não está ainda totalmente claro do que esta se compõe. Relacionado a isto, muitas de suas conceituações são originárias dos estudos de antropologia sobre culturas primitivas e podem não ser aplicáveis a sociedades e complexas organizações industriais e pós-industriais.

1. Cultura é um conceito multifacetado o qual é difícil ser medido. Um problema adicional de medição é que pesquisadores usam questionários de escolha forçada o que impõe categorias predeterminadas ao invés de desenvolver teorias básicas com dados de culturas e organizações específicas.

2. Cultura pode acabar explicando comportamento organizacional de forma muito abrangente. O determinismo cultural, ou seja, a posição que todo

comportamento é produto da cultura, ignora fatores econômicos, políticos, tecnológicos e biológicos como sendo explicações plausíveis. Um contra-argumento a esta crítica é que tecnologia e economia são produtos da cultura. Entretanto, a industrialização e suas respectivas variáveis são processos complexos, os quais são distintos da cultura e contribuem para o comportamento organizacional. Ou seja, cultura é uma variável chave, porém não a causa exclusiva para o comportamento organizacional.

Como se pode verificar tornou-se essencial diagnosticar e gerenciar o processo de transformação cultural, decorrente dos processos de mudança e transformação organizacionais tão necessários, nos dias de hoje, para a sobrevivência das empresas.

2 Banco Real

O Banco Real nasceu em Minas Gerais, na cidade de Belo Horizonte e foi fundado em 1925 pelo Dr. Clemente de Faria, como uma cooperativa de crédito tendo como clientes apenas seus cooperados, vindo a se transformar mais tarde em um banco, onde passou a atuar em todos os seguimentos do mercado financeiro, principalmente no setor de varejo, destacando-se o crédito consignado e os programas universitários.

Até 1971 utilizava a denominação de Banco da Lavoura de Minas Gerais, onde passou por uma série de fusões e aquisições tendo como principais o Banco Auxiliar e o Comind.

Em 1998 o Banco Holandês da América do Sul – ABN AMRO Bank comprou o Banco Real, juntos passaram a formar uma das maiores instituições do país. Também em 1998 foi comprado o Banco do Estado de Pernambuco – BANDEPE, com o objetivo de reforçar sua atuação na região Nordeste do país. No final deste ano tornou-se uma Organização nova, formada por três instituições com reconhecimento no mercado por sua capacidade, competência e atuação.

Com o ABN AMRO REAL já forte e sólido, considerado um dos maiores bancos do país, em 2001 ele adquiriu em um leilão de privatização o Banco do Estado da Paraíba – PARAIBAN, e dois anos depois em 2003 adquiriu o Banco Sudameris, passando a ser o quinto maior banco privado em ativos e em 2006 o terceiro maior em ativos totais e em empréstimos e depósitos.

O BANCO REAL iniciou sua história no Brasil em 1917, com chegada do Banco Holandês da América do Sul às cidades do Rio de Janeiro e Santos. Em 1925, a Cooperativa Bancária, que três anos depois seria renomeado Banco da Lavoura de Minas Gerais, é criada por Clemente de Faria. Esse banco foi o antecessor do BANCO REAL. Em 1963, a instituição adquiriu

50% das ações da Aymoré Financiamentos. Os 50% restante foram adquiridos em 1970. Em 1969, estabelece sua sede em São Paulo e dois anos depois muda seu nome do Banco da Lavoura de Minas Gerais para BANCO REAL S/A. Em 1993, o Banco Holandês da América do Sul muda de nome para ABN AMRO Bank. O BANCO REAL acaba sendo comprado, junto com o Bandepe, pelo ABN AMRO Bank, em 1998, mas a integração das duas instituições foi concluída somente em 2000. Em 2003 o grupo adquire o Banco Sudameris. (Disponível em: <<http://www.linux.ime.usp.br/~cef/mac499-03/monografias/mrh/>>. Acesso em: 02 maio 2012.)

O Banco Real era um banco comercial, que prestava serviços aos seus clientes através das agências espalhadas por todo o território nacional e internacional, tinham a disposição deles contas correntes, ordem de pagamento, cobranças, empréstimos, capitalizações, previdências, CDBS e RDBS, arrendamento mercantil, corretora de câmbio e valores imobiliários e o crédito imobiliário.

Sua visão é voltada para uma nova sociedade que estava evoluindo e passando a valorizando um banco diferente dos já existentes. As pessoas não queriam ser classificadas como mais um cliente e sim como seres humanos únicos com seus valores e peculiaridades, passaram a ficarem mais exigentes. Com essa mudança na sociedade o banco passou a tratar cada cliente com sua personalidade criando um vínculo mais forte com eles, colocando – os no centro de todos os seus negócios para uma satisfação total entre as partes.

O BANCO REAL tem como Visão Um novo Banco para uma nova sociedade. A sociedade em evolução, cada vez mais bem informada e consciente, busca a integração do humano e do ambiental com o econômico em todas as suas decisões. Nos, como organização e como indivíduos, somos agentes dessa evolução. (Disponível em: <<http://www.linux.ime.usp.br/~cef/mac499-03/monografias/mrh/>>. Acesso em: 02 maio 2012.)

Têm como missão satisfazer o cliente, gerando valor para os acionistas, funcionários e comunidade, através de sua postura ética, com seu diferencial na qualidade de seus produtos, serviços e atendimento. Essa é a razão de ser da organização.

Com base na missão é estabelecido o modelo de atuação da organização, que leva em consideração os valores corporativos com foco em manter o pessoal capacitado, mantendo o foco no cliente.

Os valores corporativos são os princípios do desempenho da organização tendo como principais: integridade, respeito, profissionalismo e trabalho em equipe.

Acima de tudo, temos um compromisso de sermos éticos, coerentes e transparentes em tudo os que fazemos e em todo tipo de relacionamento que temos, dentro e fora da organização. Respeitamos todas as pessoas

independentemente de origem, hierarquia, sexo e idade. Nossa força advém da diversidade de idéias, opiniões e interesses, tratando com dignidade as diferenças ou divergências. Ao servir nossos clientes, estamos comprometidos com o mais alto padrão de qualidade, buscando inovações e atuando de maneira decisiva e harmoniosa. Profissionalismo deve, também, orientar as relações inter/intra-áreas dentro da Organização. O trabalho em equipe é a essência de nosso sucesso como rede bancária internacional. Nosso maior compromisso é o bem-estar de toda a Organização, o que exige que todos nós passemos a aprender com os outros e a partilhar nossos conhecimentos e recursos, visando o benefício de nossos clientes, funcionários, sociedade e acionistas. (Disponível em: <<http://www.linux.ime.usp.br/~cef/mac499-03/monografias/mrh/>>. Acesso em: 02 maio 2012)

Esses valores são os princípios, eles formam a base para todas as decisões e planejamentos elaborados pela organização em sua conduta, orientando todas as suas atividades.

O Banco Real sempre teve um compromisso entre a empresa e seus funcionários. De um lado a organização espera a excelência e a qualidade no desempenho de todas as suas funções, mantendo o foco nas perspectivas dos clientes, com aderência aos valores. Em contrapartida a organização oferece como reconhecimento remunerações e benefícios, um ambiente agradável e saudável para que eles possam trabalhar bem e com segurança e também a oportunidade de um plano de carreira.

3 Banco Santander

O Banco Santander foi fundado para atender o comércio da cidade e o tráfego com as colônias espanholas localizadas na América, a demanda por crédito na época era grande, pois precisavam atender as necessidades financeiras daquela economia que estava em plena expansão, estimulada pela construção de ferrovias pelo comércio de exportação e importação.

Com isto um grupo de 72 homens de negócios no dia 15 de maio de 1857 investiram 5 milhões de reais em 2500 ações com duração prevista para 25 anos. A princípio o banco tinha o poder de emitir cédulas, descontar letras, conceder empréstimos e admitir depósitos em espécie e com isso logo se especializou em um grande negócio comercial. (ACEÑA, PABLO MARTIN, 2007, p. 08)

Durante sua primeira etapa de vida o Banco ainda se dedicava aos mesmos negócios no qual havia sido criado, o país continuava em um grande crescimento e isso fez com que o banco se fortalecesse ainda mais, mantendo-se firme embora que o crescimento na época fosse de forma lenta. O sistema financeiro em 1866 passou por uma das mais terríveis crises, que arrasou com 50% das

empresas financeiras existentes naquele ano, o banco Santander conseguiu sobreviver de uma forma pequena se mantendo assim por bastante tempo.

Já em 1875 o banco perde seu direito de emitir cédula, e passa a ser do Banco Espanã, o Santander escolhe ser um banco independente e vira uma sociedade de crédito, pois fazer parte do Banco Espanã era uma proposta atraente, porém os responsáveis na época preferiram trilhar seus caminhos sozinhos.

Ao longo dos anos houve muitas trocas de gerações nos sucessivos Conselhos de Gestão, além disto, novos acionistas participaram dos órgãos de direção sem que implicassem em algum tipo de mudança e então o banco sofreu um pouco na queda do comércio e na baixa economia que o país passava naquela ocasião, perdendo até quota do mercado e outras entidades financeiras foram criadas, como o Banco Mercantil que houve até uma pequena negociação para uma possível fusão das mesmas, mas novamente o Santander rejeitou devidas as condições que lhe haviam sido atribuídas nesta operação.

No século XX o Banco Santander dobrou seu balanço e aumentou seu capital e sua rentabilidade ficou acima da média das sociedades de crédito espanholas, resistindo muito bem à concorrência e mantendo sua posição no conjunto do sistema financeiro espanhol e ganhando várias posições no ranking nacional chegando a 21º lugar em um total de 190 e estar entre as dez principais instituições no conjunto do setor bancário regional espanhol.

O Grupo Santander se expandiu no mundo por meios de grandes aquisições e vários processos de integração de negócios que foram todos muito bem sucedidos.

3.1. Santander no Brasil

Por meio de um acordo operacional com o Banco Intercontinental do Brasil S.A em 1957 o Grupo Santander avança em direção ao mercado financeiro brasileiro, mas em 1970 instala um escritório de representação comercial na grande São Paulo e mais tarde no ano de 1982 o Santander inaugura sua primeira agência no Brasil localizada na AV. Paulista em São Paulo optando por atuar como um banco de investimento e encerra a sua atividade comercial e é denominado Banco Santander de Negócios que cria uma sede em um grande edifício junto à casa das Rosas e isso fez com que o banco estabelecesse forte presença na América Latina inclusive no Brasil.

Seguindo por pontos estratégicos e com uma administração brilhante em 1997 o Banco Santander adquire o Banco Geral do Comércio S.A um banco de

médio porte, mas, com uma ótima posição no Brasil e logo em seguida 1999 adquire o Banco Noroeste S.A para se fortalecer ainda mais, pois este banco possuía 94 agências e cerca de 321 mil clientes passando assim a se chamar Banco Santander S.A.

O grupo Santander demonstrou de forma consistente a sua capacidade de realizar aquisições muito significativas no Brasil melhorando seu desempenho operacional e aumentando sua carteira de clientes e de produtos no mercado nacional, assim em 2000 o Grupo adquire o Banco Meridional, incluindo o subsidiário Banco Bozano, Simonsen S.A um grande banco que atuava em serviços bancários de varejo e atacado no sudeste do Brasil que lhe tornava o maior banco estrangeiro na América Latina. Logo após no mesmo ano em novembro o Santander vence no leilão de privatização do Banespa que possuía mais de 570 agências e quase três milhões de clientes, passando o Grupo Santander a ser um dos maiores grupos financeiros do Brasil, estrategicamente posicionado no sul e sudeste de todo país. No início do ano de 2001 foi desencadeado o plano de renovação tecnológica e troca de sistemas, plataformas e equipamentos de informática, melhorando significativamente a eficiência do Banespa.

Nos anos seguintes o Banco Santander investiu em vários planos de atendimento criando projetos para aperfeiçoar o contato com seus clientes, buscando a excelência em atendimento e fidelização dos clientes já existentes, investiram em qualificação profissional e treinamentos em geral com todos os funcionários e novos produtos foram desenvolvidos para atender às necessidades de todos os seguimentos de clientes.

Já no ano de 2007 por 71 bilhões de euro o Banco Santander, Fortis adquiriu 86% das ações do Banco Holandês ABN Amro que no Brasil controlava o Banco Real e este consórcio formado foi o maior negócio da história da indústria bancária do mundo levando o Banco Santander o terceiro maior banco privado do Brasil em termos de ativos. (Disponível em: <<http://www.tudoemfoco.com.br/fusao-banco-real-santander.html>>. Acesso em: 26 abril 2012.)

Desde então o banco Santander se reestruturou para sua mais nova, e ultima aquisição, o Banco Real, aumentando sua carteira de clientes, funcionários e ativos.

4 A fusão

Através da citação acima, vimos que o consórcio formado pelo banco Santander, RBS e Fortis a partir de 2007 adquiriu o grupo ABN Amro então controlador do banco Real no qual foi sua ultima aquisição.

A unificação das marcas Real/ Santander foi consolidada no ano de 2007, com o objetivo de se tornar o maior banco do país, visando o que havia de melhor nas duas organizações, pois a marca Real era bastante conhecida e atrativa com foco no mercado de varejo, já o Santander era um banco que estava em grande ascensão com sólidas operações em serviços bancários de varejo e atacado, tendo como resultado desta grande aquisição, o grupo Santander Brasil tornou-se o terceiro maior banco privado do Brasil.

A compra resultou num impulso do Santander, que ficou com mais de vinte e um milhões de clientes e mais de cinquenta mil funcionários. A participação no mercado financeiro brasileiro chegou a 15%. E apesar das crises financeiras mundiais, os bancos estão de olho no Brasil. No caso do Santander, 25% dos lucros estão ligados ao país. Desde o começo do ano, entretanto, o banco vem passando por uma série de mudanças. Começando pela presidência, que desde 2007 era de Fábio Barbosa e agora é de Portela, espanhol de confiança do presidente mundial da marca, Emilio Botín. Além disso, cargos executivos passaram por trocas. Esse tipo de inconstância vem preocupando o mercado financeiro como um todo. Já no início da fusão, o objetivo era se tornar o maior banco do Brasil, mas o Santander continua imóvel na terceira posição desse ranking. (Disponível em: <<http://veritascomunica.blogspot.com.br/2009/09/cultura-organizacional-e-comunicacao.html>>. Acesso em: 04 maio 2012.)

A aprovação definitiva da compra veio no ano de 2008, feito pelo Banco Central, sendo um processo realizado por etapas e de forma lenta, com o objetivo de superar as expectativas de todos envolvidos nesta mudança, visando um novo banco, com novo estilo e uma nova forma de trabalhar.

Foi promovido um encontro entre funcionários do banco Real e do Santander conhecido como Encontro de Varejo 2010, trazendo como título desta união a campanha *juntos* com a proposta de considerar as idéias de todos que compõem a organização, construindo um banco melhor para todos, mostrando que todos fazem parte do mesmo time na busca de um único objetivo.

O fim do nome Real não quer dizer que práticas serão esquecidas e abandonadas, pelo contrário, o Santander pretendia herdar muitas idéias, como as contas universitárias, os projetos sustentáveis e culturais, juntando os dois melhores bancos.

Com a fusão, as culturas organizacionais de cada uma foram abaladas, sendo completamente distinta uma da outra, uma era de caráter holandês e a outra espanhola, passando a formar uma terceira cultura. Os funcionários e os clientes também passaram por transformações nessa mudança. A comunicação interna foi de extrema importância para que todas as informações fossem passadas corretamente, escolhendo o melhor canal de comunicação.

O grande desafio da Comunicação Interna está em trabalhar o conceito de Cultura Organizacional quando as empresas que se unem contam cada qual com uma cultura particular, gerando um choque de culturas; nesse

aspecto a Comunicação Interna deve ficar muito atenta, pois essa "terceira cultura" formada pelas culturas de duas empresas diferentes pode gerar descontentamento e desengajamento do público interno por várias questões como salários díspares, manual de conduta e de ética divergentes, demissões em massa, etc, como é o caso da Fusão Santander/Real, cujas culturas são espanholas de caráter mais agressivo, e holandês, de caráter mais brando. (Disponível em: <<http://veritascomunica.blogspot.com.br/2009/09/cultura-organizacional-e-comunicacao.html>>. Acesso em: 04 maio 2012.)

A preocupação maior era a comunicação de dentro para fora, pois os funcionários era um elo entre a própria organização e seus clientes. Foram promovidas cartilhas, palestras, distribuições de vídeos nas agências e até mesmo cursos com a nova campanha. Foram enviados para a agência Real monitores que vinha das agências Santander de uma grande experiência na área comercial, para ensinar a nova maneira de trabalhar, os novos sistemas bancários e claros os novos produtos que foram desenvolvidos para o público-alvo que o banco Real atingia.

A princípio os funcionários que era do banco Real tiveram receio, pois alguns deles já tinham um plano de carreira dentro da empresa, eram conhecidos pelos seus desempenhos e eficiência e com toda essa mudança se sentiram ameaçados. Mas com o desempenho da campanha *juntos* os mesmos perceberam que não perderiam seus lugares, mas claro que o Grupo Santander iria fazer sua auto avaliação.

Foram tomados todos os cuidados e precauções para que os clientes recebessem todas as informações corretamente e não se sentissem desamparados, pois o cliente continua sendo o foco principal de todas as suas atividades. Foram disponibilizados para os novos clientes funcionários adequados e treinados para suprir as dúvidas e necessidades de cada um, fazendo com que eles se sentissem mais a vontade com a nova organização.

Conclusão

Num processo de mudança organizacional, é certa a existência de correntes de resistência. As pessoas, nem sempre, estão preparadas para saírem de suas zonas de conforto, em busca de novos comportamentos e novas sistemáticas de atuação. E essa resistência à mudança tem uma carga emocional muito forte, no âmbito do apego que as pessoas têm a suas rotinas e à segurança de permanecerem intocáveis.

Com a fusão, as culturas organizacionais de cada uma foram unificadas, e com suas diferenças tiveram que selecionar aquilo que realmente fosse ser aceito e respeitado por seus colaboradores, pois o fato de ocorrer uma mudança gera naturalmente uma rejeição individual ou coletiva o que pode trazer com o tempo transtornos dentro da empresa, os clientes também passaram por transformações nessa mudança, que de fato já se incomodaram com o transtorno

que iriam passar nessa ocasião. A comunicação interna foi de extrema importância, pois a empresa mais do que nunca precisou da colaboração de todos da equipe para dar a volta por cima, e esclarecer a seus clientes os benefícios adquiridos nesta fusão.

Portando, as estratégias tiveram que ser delicadas, pois seria importante a participação de cada membro, já que estes são a imagem do banco e se por algum momento mostrassem insegurança ou insatisfação diante de seus clientes isso poderia se tornar uma catástrofe no grande negocio que por sua vez foi muito bem elaborado, planejado até chegar onde chegou.

Dessa forma, é essencial para os gestores estarem atentos às pessoas que compõem suas organizações. Pois, são elas o recurso determinante para obtenção de qualquer resultado, num processo de mudança, seja ela qual for. Pessoas adequadas trabalhando em processos bem gerenciados são ferramentas de sucesso a qualquer mudança que se deseje realizar.

Referências

FRANCESCO, A.M.,Gold, B.A., International Organizational Behavior – Text, Readings, Cases, and Skills – Upper Saddle River- New Jersey: Prentice Hall, 1998;

SCHEIN, E., Organizational Culture and Leadership, San Francisco, Jossey Bass, 1986;

TAVARES, Maria das Graças de Pinho, Cultura Organizacional: uma abordagem antropológica da mudança, Rio de Janeiro, Qualitymark, 1999.

MARCHIORI, Marlene, Cultura e Comunicação na Organização: um olhar estratégico sobre a organização, São Caetano do Sul, Difusão Editora, 2011.

ACENÃ, Pablo Martin, 1857 – 2007 Banco Santander 150 anos de história, Turner, 2007.

Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=582qebocp>. Acesso em: 27 abril 2012.

Disponível em: <<http://www.tudoemfoco.com.br/fusao-banco-real-santander.html>>. Acesso em 26 abril 2012.

Disponível em: <<http://polorp.wordpress.com/2010/06/17/fusao-santander-e-banco-real-2>>. Acesso em 26 abril 2012.

Disponível em: <<http://www.slideshare.net/aliceferman/santanderreal>>. Acesso em 30 abril 2012.

Disponível em: <<http://www.comunicacaoetendencias.com.br/fusao-organizacional-como-fica-a-cultura-o-case-real-santander>>. Acesso em 03 maio 2012.

Disponível em: <<http://www.comunicacaoetendencias.com.br/wp-content/uploads/2011/04/TCC-Especializa%C3%A7%C3%A3o-Sabrina.pdf>>. Acesso em 03 maio 2012.

Disponível em: <<http://www.linux.ime.usp.br/~cef/mac499-03/monografias/mrh/>>. Acesso em: 02 maio 2012.

Disponível em: <<http://veritascomunica.blogspot.com.br/2009/09/cultura-organizacional-e-comunicacao.html>>. Acesso em: 04 maio 2012.