

NOVA CULTURA ORGANIZACIONAL E NOVOS PROCESSOS DE GESTÃO: A FUSÃO DE DOIS BANCOS

Leonardo Silva Cabrini¹

RESUMO: No mercado globalizado das empresas atuais, está cada vez mais comum a aquisição de grandes conglomerados para que possam se tornar mais competitivos. Porém, o processo de adaptação dos colaboradores a uma nova cultura organizacional, se torna difícil para alguns. Neste estudo de caso aborda-se a fusão de uma grande instituição do setor bancário brasileiro, a qual que foi vendida para outra do mesmo setor. Mediante tal transação, todos os colaboradores ficam inquietos em relação à nova caminhada que a instituição irá seguir: processos internos novos, a nova cultura a ser implantada, os novos valores e diretrizes que iriam se fundir com a atual organização. Esses são alguns dos paradigmas a serem quebrados e inseridos no dia a dia desses profissionais. Traz-se à tona neste case a importância e a real necessidade de engajamento e adaptação dos funcionários às novas mudanças organizacionais, bem como a preocupação da empresa em treinar e promover a nova cultura aos seus colaboradores. O fato em estudo é narrado sob o ponto de vista de um dos funcionários: 'Ivanor', que atua no conglomerado financeiro, apresentando situações e experiências vividas por ele nesse novo processo a ser inserido na instituição.

PALAVRAS-CHAVE: Mercado globalizado, Cultura organizacional, Processos internos.

ABSTRACT: In the globalized market, companies are increasingly common the acquisition of large conglomerates so they can become more competitive. However, the process of adaptation of employees to a new organizational culture, it becomes difficult for some. In this case study deals with the merger of a large Brazilian banking institution, which sold for another of the same sector. Upon such transaction, all collaborators are worried about the new journey that the institution will follow: new internal processes, the new culture to be deployed, the new values and guidelines that would merge with the current organization. These are some of the paradigms to be broken up and inserted into the daily lives of these professionals. Brings to the fore in this case the importance and the need for engagement and adaptation of employees to new organizational changes, as well as the concern of the company to train and promote new culture to its employees. The fact is narrated from the point of view of one of the employees: 'Rose', which acts in the financial conglomerate, presenting situations and experiences for him in this new process to be inserted in the institution.

KEYWORDS: Globalized market, Organizational Culture, Internal Processes.

¹ MBA em Logística Empresarial Aplicada ao Varejo pelo SENAC Uberaba - MG. Bacharel em Administração de Empresas pela Faculdade de Ciências Econômicas do Triângulo Mineiro, Uberaba - MG (Agente administrativo Tributário e Coordenador do PROCON Regional do Município de Pirajuba - MG) e-mail: leonardocabrini_@hotmail.com.

CASE A SER ESTUDADO

Em uma manhã chuvosa de trabalho, Ivanor, que é funcionário recém-contratado de uma empresa multinacional do setor bancário – o Banco Moeda – trabalha em uma das quatro agências do banco na cidade, juntamente com cerca de quatorze colegas de trabalho. Ele é um funcionário de estatura mediana, jovem, e recém-contratado pela empresa, com apenas 21 anos de idade, solteiro. Possui um comportamento exemplar, julgando-se pelo pouco de tempo de casa que possui. Dedicado e atencioso, sempre disposto a atender aos clientes da melhor maneira possível, e com grandes perspectivas de crescimento.

Como, normalmente, todos os dias ele faz, na parte da manhã, às 08h:00min, ele tem uma reunião de planejamento do dia, com todos os funcionários da Área Comercial – seis colaboradores ao todo. Nesta manhã, a reunião teve um foco diferente. O Gerente Geral – Cláudio – começou com uma notícia diferente: O Banco teria sido vendido para um grande Banco europeu, e disse que a empresa iria passar por novos treinamentos e mudanças no sistema de gestão.

Todos ficaram assustados com a notícia, principalmente os funcionários mais antigos. Todos se viam diante das seguintes perguntas:

Como seria essa alteração nos processos internos, normas, produtos e procedimentos?

Quem seria o responsável pela equipe para realizar o treinamento, e depois replicá-lo aos colegas?

Haverá demissões nesse novo modelo de gestão?

INTRODUÇÃO

A visão do Banco Moeda é voltada para uma nova sociedade que estava crescendo e passando a valorizar um modelo de Banco diferente dos já existentes. As pessoas não queriam ser classificadas como se fossem mais um cliente e sim como seres humanos únicos, com seus valores e peculiaridades e, desse modo, ficaram mais exigentes.

Com essa mudança na sociedade, o Banco passou a tratar cada cliente com sua personalidade, criando, com isso, um vínculo mais forte entre eles e a empresa, colocando-os no centro de todos os seus negócios, promovendo uma satisfação total entre as partes.

Como missão, então, estabeleceu-se: satisfazer o cliente, gerando valor para os acionistas, funcionários e comunidade, por meio de uma postura ética, com seu diferencial na qualidade dos produtos, serviços e atendimento. Essa é a razão de ser da organização. Com base na missão, foi estabelecido o modelo de atuação da organização, que levou em consideração os valores corporativos, com foco em manter o pessoal capacitado, mantendo o direcionamento no cliente.

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

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 Moeda sempre teve um compromisso entre a empresa e seus funcionários. De um lado espera-se 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 se possa trabalhar bem e com segurança e também a oportunidade de um plano de carreira.

Com a unificação das marcas “Inter” e “Moeda”, concluída em 2010, mobilizou-se diversas áreas do Banco desde o início da integração. Ao longo desse processo, foram alocadas pessoas e recursos para não alterar a rotina das agências bancárias e investiu-se fortemente na construção de uma identidade que traduzisse os novos valores.

Aos poucos as culturas organizacionais de cada um dos bancos foram integradas, e suas diferenças tiveram que passar pelo crivo de seleção daquilo que realmente fosse 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 na empresa. A comunicação interna foi de extrema importância, pois a empresa, a partir daí, precisaria da colaboração da equipe para solucionar problemas e vencer novos desafios.

DESENVOLVIMENTO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA DO CASE: A TRANSAÇÃO DE COMPRA

A notícia da compra foi inicialmente recebida como boa novidade pelos funcionários do Banco Moeda. Todas as informações obtidas a respeito da atuação internacional do “Banco Inter” (doravante denominado apenas Banco Inter) foram favoráveis. No ano anterior o Grupo havia alcançado ótimos resultados no seu balanço final. A divulgação da compra foi inicialmente realizada de forma discreta pela imprensa, o que foi positivo para o Banco, porque evitou maiores preocupações entre acionistas e clientes.

No ano de 2010 todos os gerentes das agências do Banco Moeda foram convocados para uma reunião em São Paulo com o Presidente do Banco Inter. Na recepção desta primeira reunião, foram distribuídas camisetas com a logomarca Inter, sendo solicitado aos gerentes que as vestissem para participar da reunião, ressaltando que a partir daquela data “todos eram funcionários do Banco Inter”.

Em apenas um final de semana todas as agências no país passaram a utilizar a bandeira do Banco Inter nas suas dependências físicas. Todos os formulários, painéis, fachadas, placas, canetas, broches, chaveiros e régua foram mudados. Em comunicado interno, solicitou-se a todos os funcionários

que rasgassem o talão de cheques do Banco Moeda e passassem a usar somente o do Banco Inter.

Após essa ênfase na imediata reformulação dos artefatos, certo clima de receio começou a predominar entre os funcionários da agência. No mesmo período, o Setor de Recursos Humanos do Grupo enviou mala direta para cada funcionário, afirmando que não ocorreriam demissões e que o quadro seria aproveitado no novo grupo, principalmente nas novas agências a serem abertas pelo Banco Inter. Logo em seguida, programaram-se uma série de projetos na tentativa de demonstrar a valorização do funcionário no novo Banco.

Inicialmente, ocorreu uma avaliação de desempenho pessoal, depois, implantaram-se projetos, tais como o *Promove* – promoção interna de funcionários – e o *Banco de Sugestões*, além de novos produtos como seguros de vida e adoção de outras medidas.

Em outubro do mesmo ano, começou o processo de integração de sistemas informacionais entre as duas partes do grupo no Brasil. Concomitantemente, começou a ocorrer pressão por parte da matriz para o aumento da produtividade dos funcionários e o alcance dos objetivos prescritos para as agências. No fluxo dessas transformações gerenciais e operacionais, instala-se o Programa de Reengenharia de Processos, com alterações significativas nos padrões operacionais até então costumeiros no Banco adquirido.

O processo de transição perdurou durante todo o ano, sendo as exigências do adquirente justificadas pelo Grupo Inter como necessárias para a adequação das antigas agências aos padrões internacionais do Banco.

CLIMA ENTRE OS FUNCIONÁRIOS DAS AGÊNCIAS

Nesse novo modelo de liderança apresentado pelo Banco Inter, houve, de imediato, um choque de cultura organizacional, sendo que o atual modelo do Banco Moeda era focado diretamente no cliente, tendo por premissa motriz o contato frente a frente, ouvindo as suas necessidades. Já no Banco Inter sua cultura era a de realizar negócios e vender produtos. Clientes eram

direcionados para canais de autoatendimento, resultando assim em econômica e rentabilidade para as operações. O que ocasionava frustração, pois os clientes não tinham a rotina de utilizar os canais disponíveis.

Após a implantação do sistema do Banco Inter, imediatamente começaram as reuniões diárias para a cobrança de metas absurdas e a entrega delas. O Banco Inter, para acompanhar a produção de seus colaboradores, utilizava um sistema de *ranking*, em que, no final de cada mês, apresentava a produção de todos os colaboradores da região, o que causava grandes constrangimentos e desmotivação, visto que expunha de forma explícita quais membros da equipe estavam em primeiro e em último lugar, e claro, para esses que não atingiam as metas, sempre tinha aquela alfinetada no final de cada reunião.

O PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Depois de alguns dias da venda da empresa para o Banco Inter, foi enviado um comunicado, no qual se dizia que seriam escolhidos apenas três colaboradores da Área Comercial para fazer o treinamento que seria realizado em Belo Horizonte – MG. Com essa notícia, todos ficaram ansiosos para ir ao treinamento e depois repassá-lo aos seus colegas. Os funcionários mais antigos estavam ansiosos e preocupados, pois novos processos e mudanças no sistema não seriam fáceis de serem incorporadas, principalmente para os clientes.

O problema da equipe

Todos os colaboradores ficaram preocupados com as mudanças que estavam por vir, especialmente em face do como seria a nova política praticada em relação a cargos e salários, remuneração variável, processos e sistemas a serem utilizados para as aprovações de créditos etc.

A escolha dos replicadores

Três semanas após receberem a notícia das alterações no processo, o Gerente Geral da agência selecionou os três colaboradores que seriam treinados em Belo Horizonte – Bárbara, Silvio e Ivanor (este último, personagem central do nosso case). Estes, deveriam se programar para ficarem quinze dias no centro operacional do grupo, na capital mineira, para treinamento de suas habilidades. Todos ficaram surpresos com a escolha do Gestor, pois dois dos colaboradores – Ivanor e Silvio – eram novos na empresa.

Para a escolha desses replicadores, foi realizada uma dinâmica com alguns funcionários da Área Comercial, exercício o qual tinha como objetivo identificar no colaborador pontos positivos para a função a ser desempenhada. Todos da agência ficaram muito felizes e surpresos. Pois, dois dos três colaboradores eram novos na empresa; e claro não possuíam nenhum vício sistêmico, além do que contavam com o grande potencial e comprometimento que cada um deles apresentava ter, o que foi recebido pela equipe com grande entusiasmo.

NOVA POLÍTICA DE CARGOS E SALÁRIOS E A REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

A nova política de cargos viabilizada pelo novo Banco, a princípio, foi vista pelos colaboradores como muito boa, a qual seria definida por níveis hierárquicos, de acordo com cada função dentro do Banco. Porém, alguns cargos do antigo Banco foram alavancados, e outros, não, visto que não cabiam dentro dessa nova estrutura.

Com relação à remuneração variável, que é a entrega das metas no decorrer do ano, está relacionada ao nível dessa nova estrutura de cada setor, o que ocasionou grande discussão e indignação a esses funcionários, pois iriam receber sua variável menor que a antiga estrutura.

Processos e Sistemas de aprovação de crédito

O Banco Moeda, por ser uma empresa que possui uma cultura familiar em seus processos internos, atuava no mercado de maneira bem simplificada,

dando autonomia aos seus colaboradores quanto à formalização de contratos e venda de produtos. Um dos diferenciais nesse processo, e que fazia diferença para o cliente, era a aprovação de crédito, o qual o Gerente de Relacionamento possuía autonomia para adequar as linhas de crédito de acordo com o perfil do cliente - esse diferencial era importante, pois, assim, se atenderia o cliente, e o limite liberado seria liberado conforme a capacidade financeira, evitando uma possível inadimplência.

Com a mudança do sistema do Banco Moeda para o do Banco Inter, os processos mudaram totalmente, a princípio, causando muitos problemas e constrangimentos para os clientes e colaboradores. Estes últimos perderam autonomia nos processos, principalmente para a aprovação de crédito, o que ocasionou grandes perdas para a instituição.

Os principais problemas operacionais foram a alteração do número de contas dos clientes, transferências de valores com dados incorretos, cancelamento de cartões não solicitados e, particularmente, a redução e a não renovação de limites pré-aprovados em utilização no Banco Moeda.

Houve um aumento significativo na burocracia e documentação exigida para a contratação de produtos e serviços. No antigo Banco, a Área Comercial realizava a venda e a liberação de produtos, como títulos de capitalização, seguros de vida, de acidentes pessoais, residencial, em tempo real, sem a necessidade de assinatura imediata do contratante.

No novo sistema, todas as vendas realizadas na área comercial teriam que ter imediata firma e ainda o visto do Gerente Operacional confirmando a assinatura para que se pudesse debitar o valor correspondente finalizando a venda.

Nesse novo modelo de aprovação de crédito, os gerentes perderam autonomia, pois, o sistema, após ser alimentado, aprova os limites automaticamente, porém, não mais conforme as necessidades do cliente em suas linhas de crédito. E, na maioria dos casos, os limites aprovados eram além da capacidade da empresa, o que efetivamente aumentou o risco do negócio.

ELEMENTOS PARA O TRATAMENTO DOS DADOS DO CASE

São objetivos deste Caso:

- Analisar a importância de um processo de implantação de uma nova organização dentro de outra;
- Identificar quais as maiores dificuldades enfrentadas no processo de gestão de uma nova cultura por seus colaboradores;
- Detectar a importância de um processo de fusão de empresas de grande porte e a natureza / solução de conflitos entre as culturas organizacionais;
- Realizar análise crítica dos processos internos dos dois Bancos envolvidos no case, agregando o melhor deles em um só;
- Identificar necessidade de engajamento e de adaptação dos funcionários às novas mudanças organizacionais; e,
- Mensurar a importância da preocupação da empresa em treinar e promover a nova cultura organizacional aos seus colaboradores.

Fontes dos dados

Este case ocorreu durante o ano de 2010, em Uberaba – MG. É uma história verídica, vivenciada pelo protagonista citado na premissa do case. O nome da empresa e o nome dos funcionários são fictícios. Foram alterados para manter a integridade destes. As situações apresentadas neste case são exatamente idênticas e fiéis à realidade experienciada no processo de incorporação de uma nova cultura organizacional, sistemas e processos e suas dificuldades.

Sugestões para discussão em grupos de estudo

Este Caso pode ser lido em 10 minutos em sala de aula. Tempo recomendado para análise do caso: 15 minutos. Tempo recomendado para discussão oral: 20 minutos

Pode ser estudado em cursos de graduação e/ou especialização em Administração, nas disciplinas *Teoria Geral da Administração* (TGA) e de *Gestão de Recursos Humanos* ou de *Gestão Estratégia de Pessoas*.

Planejamento do case em sala de aula

1. Leitura e análise individual ou em grupo do case pelos alunos, em sala de aula.
2. Análise individual do case pelo aluno, em sala de aula.
3. Discussão entre os alunos sobre tópicos do case.

Desta forma, ter-se-ão as condições de fornecer um parecer para a resolubilidade do case apresentado.

Questões para discussão

- 1) Quais os principais desafios de uma reestruturação empresarial?
- 2) Que fatores contribuíram para o problema cultural e a implantação do novo modelo de gestão?
- 3) Como que fica a questão cultural no processo da nova organização, relação ao crescimento profissional?
- 4) De acordo com o texto e Chiavenato (2010), apresentado, de que maneira as empresas precisam se posicionar para ter vantagem competitiva após uma fusão?
- 5) Como foi recebido a notícia da venda do Banco Moeda por seus colaboradores? Quais eram as suas preocupações?

ANÁLISE TEÓRICA DO CASE

Mudança organizacional

Ao tratarmos do assunto “mudança organizacional”, é preciso considerar as dificuldades decorrentes do processo, em que é natural a incidência de conflitos. Porém, é preciso distinguir o conflito destrutivo do construtivo.

Adizes (1998) entende que as divergências são comuns e que divergências não resolvidas geram conflitos destrutivos. Porém, o conflito é construtivo, quando produz a mudança almejada. Uma vez que não há

mudança sem atrito, é preciso atenção ao grau e à forma que esse atrito assume. Portanto, é necessário que os gerentes, além de conduzirem as mudanças, controlem o nível de conflito, posto que é parte da práxis do ato gerencial “o processo para a solução de problemas surgidos devido às mudanças”, sendo que, desses problemas “alguns são normais, outros são anormais” (ADIZES, 1998, p. 217).

Considerando os possíveis conflitos e problemas emergentes do processo de mudança, torna-se clara a importância do fator humano. Algumas vezes, os resultados das iniciativas dependem de que “muitas pessoas aprendam novas habilidades, novos comportamentos e novos relacionamentos de trabalho” (SMITH, 1997, p. 157).

Fusão e aquisição

Em acordo com Chiavenato (2010), pode-se observar que a maneira pela qual as pessoas interagem em uma organização, a missão, a filosofia reinante, os valores sociais, os modos predominantes de comportamento, são afetados grandemente com uma mudança gerada por fusão ou aquisição. Cada vez mais as empresas precisam posicionar-se com vantagens competitivas, independentemente do porte ou segmento.

Para enfrentar a concorrência se faz necessário ter boa capacitação financeira, gestão profissionalizada, tecnologia e foco em seu negócio (CHIAVENATO, 2010). Quando uma organização adquire outra, ou quando duas organizações são fundidas, há choque cultural inevitável, porque é improvável que duas organizações tenham as mesmas culturas.

Em qualquer nova situação do grupo, à medida que os indivíduos passam a fazer atividades em conjunto, e compartilham experiências em torno de atos individualmente motivados, surge potencialmente a iminência de atritos, motivados pelas diferentes experiências e valores de cada pessoa (SCHEIN, 2009).

Das empresas que passam pelo processo de Fusão e Aquisição (F&A) que apresentam dificuldades ou até mesmo fracasso na execução do processo de fusão, o estilo e práticas de gerenciamento são os maiores inibidores, sendo

que outros fatores são: a complexidade no encontro das duas culturas, a transferência de habilidades e competências, a retenção de talentos e clima tenso na empresa adquirida (MONTEIRO, 2010; NUNES; VIEIRA, 2010).

Todas as características que podem vir a ocorrer com o indivíduo refletem diretamente, pessoalmente e coletivamente, nas consequências para a organização. Então, torna-se vital o papel dos condutores dos processos de F&A, no sentido de tentarem estabelecer um contexto de cooperação mútua entre as culturas envolvidas.

Fusões e aquisições estão entre as mais relevantes e dramáticas formas de mudança organizacional. Entretanto, os mecanismos estratégicos e organizacionais que contribuem para o sucesso de um processo de integração pós-fusão ou aquisição não são bem entendidos. Por isso, muitas fusões e aquisições transformam-se em processos traumáticos e destroem o valor inicialmente pretendido. Para garantir o sucesso, é preciso respeito aos indivíduos e muita atenção com a comunicação (SCHEIN, 2009).

Choque de cultura

Diferentes elementos e fatores culturais são trazidos às organizações por pessoas provenientes de diferentes culturas, sendo que essas características influem na maneira como a organização se posiciona perante o mercado altamente competitivo que se formou pela expansão dessas redes em um âmbito internacional (CHIAVENATO, 2010).

A cultura organizacional vem ganhando corpo como objeto de análise dos estudiosos de organizações, justamente por seu caráter de definidora das ações internas. Através da instância da cultura organizacional é possível captar a lógica das relações internas, suas contradições, suas mediações, para melhor compreender os estágios administrativos, os sucessos e fracassos organizacionais e as facilidades ou dificuldades impostas às mudanças institucionais.

Edgar Schein (1986) atribui aos líderes primais, os fundadores das organizações, a criação e moldagem do que poderá vir a ser a cultura de uma organização, passando a ser elementos-chaves para desvendar a cultura.

Nessa linha de raciocínio, constrói-se o seu conceito de cultura organizacional como o: "conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas"(SCHEIN, 1986, por FLEURY, 1989-20).

Reestruturação organizacional

A forma pela qual a cultura se altera depende do estágio em que a organização se encontra (SCHEIN, 2009). E, um dos principais desafios de uma reestruturação empresarial é o de conciliar valores diferentes, crenças, estilos contrastantes, ainda mais como no case estudado, em que as culturas estão em um estágio de maturidade alto, os enfoques comerciais e estilos de liderança são diferentes, o que gera um desafio ainda maior por parte daqueles que estão conduzindo o processo de F&A (SILVA *et al.*, 2009).

CONCLUSÕES DO CASE

Com as mudanças acontecendo rapidamente no mundo atual, o foco de uma empresa também se altera acompanhando a estas mutações. A principal necessidade dos gestores é a de saber lidar com a nova cultura e procedimentos de formas a conseguir um ponto de equilíbrio estável em meio a todas essas transformações.

Todos os colaboradores estão preocupados com as variações que estão por vir, e algumas dúvidas começam aparecer. Como será a nova política a ser implementada? Como será o Programa de Cargos e Salários, Remuneração Variável, Processos e Sistema a serem utilizados para as aprovações de créditos?

Dentro da nova perspectiva administrativa que se instalou no período pós-aquisição, as questões gerenciais e operacionais, na perspectiva daqueles funcionários, assumiram caráter mais profissional e mais condizente com as

atuais necessidades da organização, em face do novo panorama cultural enfrentado.

Assim é que, para os colaboradores, os dois Bancos nada têm a ver um com o outro. O processo no novo Banco é totalmente empresarial, com objetivos e culturas diferentes.

Outro aspecto cultural merecedor de destaque foi o da noção de que as pessoas, principalmente na sua atividade profissional dentro da organização, devem estar propensas a se adaptarem a novos padrões, a novos processos e exigências.

Alguns colaboradores apresentaram certa percepção crítica quanto aos critérios utilizados pela nova organização para avaliar o potencial profissional dos funcionários, principalmente centrados no grau de escolaridade. Para esses colaboradores, a organização deveria reconhecer outros aspectos, tais como experiência de trabalho e tempo de dedicação à empresa, como requisitos para a ascensão na carreira interna.

REFERÊNCIAS

ADIZES, I. *Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito*. São Paulo, Pioneira, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos*. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MONTEIRO, Ricardo José Pereira. *A influência da cultura organizacional nos processos de fusão e aquisição empresarial*. 2010. Disponível em: http://www.estacio.br/mestrado/administracao/publicacao/cad_discente/arquivo/cad14.pdf.

NUNES, Fernando Peçanha; VIEIRA, Fernando de Oliveira. *Fusões e aquisições de empresas no Brasil: administrando o choque entre culturas organizacionais distintas*. 2010. Disponível em: www.uff.br/sta/textos/fv001.pdf

SCHEIN, Edgard H. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass, 1986.

SILVA, Minelle Enéas da, et. al. *Fusões e incorporações: decisões estratégicas que elevam o poder de uma organização*. Universidade Federal

de Campina Grande, 2009.

SMITH, D. K. *Fazendo a mudança acontecer: 10 princípios para motivar e deslanchar o desempenho das empresas*. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

LEITURAS RECOMENDADAS

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos*. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SCHEIN, Edgard H. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.

FLEURY, M.T.L. e FISCHER, Rosa M. *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.

CURVELLO, João José A. *Comunicação Interna e Cultura Organizacional: um enfoque qualitativo da questão no Banco do Brasil*. Dissertação de Mestrado; São Bernardo do Campo: Instituto Metodista de Ensino Superior, 1993.

CURVELLO, João José A. *A comunicação interna e o fim do vínculo e da estabilidade nas organizações*. Paper apresentado no GT Comunicação Organizacional no "XIX Congresso INTERCOM", Londrina, 1996.

COHEN, D. *Gestão à brasileira*. Exame, p. 200-207, 19 abr. 2000.

Chiavenato, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999, 13º Edição.

Chiaventato, I. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003, 7ª Edição.