

Integração tecnológica e governança corporativa: relato técnico da aquisição entre dois bancos privados

Technological and corporativa Governance integration: technical account of the acquisition of two private banks

Alessandro Marco Rosini ¹
Alberto Matos Foresto ²
Angelo Palmisano ³

Resumo

Este Relato Técnico descreve a solução encontrada para as dificuldades enfrentadas com a unificação tecnológica e da marca entre dois grandes bancos multinacionais. Iremos chamar de Banco A instituição que fez aquisição e Banco B o que foi adquirido. Choques culturais, sistemas de transações diferentes, estruturas de negócios com focos distintos, migração de cerca de cinco milhões e meio de clientes de um banco para outro. A proposta encontrada para diminuir os atritos ocasionados pela incorporação foi à criação um projeto denominado “monitores-padrinhos”. No processo de fusão e aquisição, um mil trezentos e cinquenta profissionais escolhidos foram treinados no Banco A e encaminhados às agências do Banco B, isto aconteceu no Brasil todo, com o objetivo de orientar e auxiliar a utilização da nova plataforma tecnológica, facilitando e amenizando os traumas causados pelas mudanças culturais e políticas entre as organizações. Com esta proposta de “monitores-padrinhos” foram obtidos bons resultados para o banco continuar a dar lucro e também contribuiu na motivação dos funcionários no ambiente de trabalho sem esquecer-se do comprometimento com a governança corporativa um dos pilares do Banco A.

¹ Graduado em Física e fluência no idioma inglês, Pós-graduação em Administração de Empresas, Mestrado em Administração de Empresas - Planejamento Estratégico pela PUC-SP, Doutorado em Comunicação e Semiótica - Tecnologia da Informação, Pós-Doutorado em Administração de Empresas pela FEA USP, Professor do Programa de Pós-graduação em Administração no Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas-PPGA/FMU, Brasil. Contato: alessandro.rossini@fmu.br

² Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Nove de Julho, Tecnólogo em Gestão Financeira pela Faculdade Carlos Drummond de Andrade, Pós-Graduação em Administração de Negócios pela Universidade Mackenzie e MBA em Gestão Financeira e Orçamentaria pela Universidade Nove de Julho, Mestrando Profissional em Administração Governança Corporativa pela Faculdades Metropolitanas Unidas FMU, Brasil. Contato: a-foresto@uol.com.br

³ Graduação em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo-PUC/SP, Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo-PUC/SP, Doutorado em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC/SP, Brasil. Contato: angelo.palmisano@fmu.br

Palavras-chave: Integração Tecnológica; Fusão e Aquisição; Governança Corporativa.

Abstract

This Technical Report describes the way out of the difficulties faced with the technological unification and brand between two large multinational banks. We'll call Bank A the institution that made the acquisition and Bank B which was purchased. Cultural clashes of different transaction systems, business structures with different focuses, migration of about five and a half million customers of one bank to another. The proposal found to decrease the friction caused by the merger was to create a project named "monitors-sponsors". In the process of integration, one thousand three hundred and fifty professionals selected were trained in Bank A and sent to the branches of Bank B, this happened in all Brazil, with the aim to guide and assist in the use of new technology platform, facilitating and easing the trauma caused by cultural and political changes between organizations. The proposals for a "monitors-sponsors" were obtained good results for the bank to continue to be profitable and also contributed on employee motivation in the workplace without forgetting the commitment to corporate governance one of the pillars of the Bank A.

Keywords: *Technology Integration; Mergers and Acquisitions; Corporate Governance.*

1. Introdução

Este Relato Técnico descreve a implantação do projeto criado pela unificação de dois grandes bancos privado, Banco A que adquiriu o Banco B e com este processo de unificação tecnológica e da marca enfrentaram diversos problemas para conseguir equalizar o conhecimento dos funcionários para o novo sistema além dos portfólios de produtos e da percepção da marca com o cliente.

Os colaboradores destinados a ensinar os funcionários do Banco B eram denominados pelo projeto como "monitores-padrinhos", onde no total foram 1.350 colaboradores envolvidos e o objetivo principal deste treinamento e acompanhamento era o de tentar diminuir os atritos ocasionados pela incorporação desses dois bancos.

As duas instituições possuem grande representatividade não só em nosso país como mundialmente, porém no Brasil ainda o principal motivo da compra é o de concorrer com os principais bancos públicos e bancos privados no país, pois com a aquisição a quantidade de clientes, agências e caixas eletrônicos ficariam próximas ou até mesmo equiparadas com as dos seus principais concorrentes.

Conforme Araújo et al (2005), o motivo principal dos bancos utilizarem a estratégias de aquisições está não só na questão de competitividade do mercado mais também para o crescimento e o nível de governança dos negócios.

Foi em 2008 que ocorreu a referida fusão com o intuito do Banco A se consolidar na América do Sul, com isso sua posição se elevaria para quarto lugar no mercado brasileiro, e ainda o manteria nos critérios estratégicos e financeiros aplicados pela instituição que são: a novas aquisições como diversidade geográfica, eficiência dos negócios e as práticas e os princípios da governança corporativa.

Segundo Teixeira (2007), bancos pequenos até médios e grandes estão sendo adquiridos por grandes organizações, o que cria empresas ainda maiores com o mercado cada vez mais concentrado em poucas instituições financeiras.

A aplicação do modelo “monitores-padrinhos” trouxe ao Banco A maior rapidez na comunicação, aumento da capacitação dos funcionários para utilizarem o sistema adotado, e a imagem do banco ficou mais forte, robusta e coerente.

Este relato é apresentado com uma introdução e sendo segmentado contexto e a realizada, também do diagnóstico da situação-problema e/ou oportunidade encontrada, além do tipo da análise e situação problema e propostas de inovação/intervenção/recomendação, contribuição tecnológica/social e por fim conclusões.

2. Contexto e a Realidade Investigada

2.1 Fusões e Aquisições

Devido à grande competitividade no setor bancário e as incertezas econômicas, a forma imediata de uma organização entrar em novos mercados e de permanecer estável é a integração com outra empresa, por meio dos processos conhecidos como fusões e aquisições.

Para Rossetti (2001), a junção de pelo menos duas empresas para conceber uma nova, com o controle acionário sendo administrado pela organização com maior capital e resultado financeiro além de ter marca mais sólida no mercado.

No Brasil o sistema bancário é normatizado pelo CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica), que tem por missão zelar pela livre concorrência e a elaboração de normas que controlam os processos de aquisições e fusões. As organizações na maioria das vezes só conseguem crescer e ter diversificação no mercado, incorporando outras empresas e ampliando seus conhecimentos (BARROS; SOUZA; STEUER, 2003).

No caso do sistema bancário a prática mais comum de fusões e aquisições são aquelas classificadas como horizontais é assim chamada por ocorre quando uma empresa adquire outra do mesmo ramo de atividade. Segundo Ross, Westerfield e Jaffe (1995), uma fusão horizontal tem com resultado de demonstrar as atividades da empresa e a sua integração ocorre porque as companhias possuem conhecimento do negócio e entendem o ramo de atuação.

Na teoria fusão e aquisição não são a mesma coisa, porém o número de fusões é muito inexpressível e de forma prática e quase imperceptível a diferença entre elas, diferenciase somente aspectos jurídicos e contábeis.

Tanure e Cançado (2005), explicam que na fusão ocorre a união de empresas e elas deixam existir para se constituir uma nova empresa, porém o que de fato acontece é que a empresa com maior estrutura financeira e que assume o controle.

A evolução das aquisições e fusões no Brasil, dentro do setor bancário, tornou estratégia para o crescimento da liderança de suas operações no mercado nacional, altamente lucrativo o setor apresenta lucro mesmo com a economia demonstrando níveis instáveis.

2.2 Integração Tecnológica

O sistema bancário utiliza-se de muitas tecnologias tanto para controlar o grande número de informações como também para assegurar a segurança dos dados e das transações realizadas pelos seus clientes.

A integração tecnológica entre as instituições financeiras como de duas formas construir um sistema novo do início ou unificar o que já existe (RODRIGUES & FERRANTE, 1995).

Os sistemas financeiros estão globalizados e altamente competitivos, a inclusão de novas tecnologias torna-se importante para se manter competitivo, e como apenas pequenas melhorias mudam a percepção dos clientes é importante estar à frente dos concorrentes.

A forma de trabalho e a mão de obra modificam-se com os avanços tecnológicos, criando novos postos de trabalhos e modificando até os níveis hierárquicos geralmente reduzindo cargos e empregos (ADAMS & MCQUILLAN, 2000).

2.3 Cultura Organizacional

Alguns aspectos e fatores culturais entram nas organizações por pessoas provenientes de várias culturas, alterando e influenciando na forma como a as instituições bancárias se estabelecem em um mercado altamente competitivo.

Conforme Macêdo (2002), a cultura por ser entendida como um conjunto de muitos elementos e com várias dimensões que inicia a vida e está presente nos grupos sociais. Ainda segundo o autor pode ser entendida com os tipos de pensamentos, modo de sentir e de agir já estabelecidos das pessoas.

Empresas do mesmo ramo de atividade costumam ter culturas e conflitos organizacionais distintos, para um processo de aquisição e fusão isso se torna ainda mais evidente pelo fato da organização que está sendo adquirida não conhecer as políticas e intenções da instituição que está incorporada.

De acordo com Macêdo (2002), a cultura é adquirida pelo ser humano por meio de mudanças de um grupo social que passa a ter contato com outra, ou seja aprende valores e costumes no meio ao qual está inserido.

Como é papel da empresa inserir seus funcionários nos valores, objetivos há uma enorme preocupação com o processo de unificação de duas instituições, e já de início se propõe a gerenciar conflitos que possam surgir.

Souza (2013), diz ainda que os conflitos pessoais e as situações embaraçosas que iniciam nas organizações conduzem a inúmeros problemas de gestão, levando a um comprometimento seus resultados e sua longevidade.

Como em um processo de fusão e aquisição a unificação das empresas é algo eminente o que se busca é amenizar e até mesmo diminuir os conflitos que possam existir. Para isso a área de gestão de pessoas entra com propostas junto com área estratégica para reduzir os riscos provenientes da queda e dos resultados dos negócios da empresa.

2.4 Governança Corporativa

Os Sistemas Financeiros possuem uma característica marcante de erros de mercado e a existência de assimetria das informações, estes fatos justificam o controle rigoroso que é realizado neste setor por órgãos reguladores. As falhas não ocorrem apenas no setor financeiro como também em outros setores da economia.

Foi após grandes escândalos como no caso da Eron e WorldCom deram destaque e evidenciaram a importância da Governança Corporativa em relação às responsabilidades das empresas, os bancos foram às instituições que mais estiveram envolvidas em casos de crimes financeiros e que violam os princípios e boas práticas de Governança.

No ano de 2002, foi aprovada em votação no congresso norte-americano a Lei Sarbanes-Oxley (SOX) em resposta aos escândalos corporativos de “fraudes” de balanço.

Assim as empresas precisaram se adequar as novas normas para continuarem a terem suas ações negociadas na Bolsa de Valores.

Atualmente a maior preocupação americana com a Lei Sox e desestimular ações que contrariam a ética e valores dentro da organização e as pessoas envolvidas nas tomadas de decisões e processos de gestão.

Existem muitas definições de Governança Corporativa, porém de uma simples podemos definir como sendo mecanismos desenvolvidos pelas empresas que compreendem práticas e ações que buscam o crescimento financeiro e econômico da organização através de tomadas de decisões ao longo prazo. Segundo Parkinson (1995), é um processo de acompanhamento e controle para assegurar ações de gerenciamento em detrimento dos acionistas.

De acordo com o IBGC (2009) a governança corporativa é analisada como um sistema onde as organizações são direcionadas, supervisionadas e estimuladas, acarretando as práticas e a parceria entre propriedade, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As melhores práticas de Governança Corporativa transformam os princípios em recomendações objetivas, aderindo interesses de investigar para preservar e melhorar o valor da organização, abrindo seu acesso ao capital e estimulando para a sua perpetuidade.

Há também o Código das Melhores Práticas de governança Corporativa (2009), realizado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), que organiza de que forma as instituições são dirigidas e monitoradas e incentivadas e sua relação com proprietários e os *stakeholders*, além da direção da empresa o Conselho de Administração, Diretoria e órgãos reguladores.

De acordo com Shleifer e Vishny (1997), a governança corporativa estabelece relação entre estes financiadores (acionistas) que buscam um ganho sobre os seus investimentos, ocorre um conflito entre o principal e o agente.

Porém como estabelece Gilson (2000), existem normas e condutas fixadas em contrato para os acionistas, onde os administradores podem dispor dos seus próprios critérios para gerir os investimentos da empresa, sendo assim ficam os acionistas com direito aos dividendos resultantes das operações financeiras.

A CVM (2002) lançou uma cartilha com as orientações para governança no Brasil estabelecendo padrões e normas a serem seguidas, porém o recomendado é que as empresas superem e ultrapassem estas sugestões e orientações sobre o tema para alcançarem outros patamares e mudanças futuras.

A partir do momento que pequenas empresas, geralmente familiares como é o caso da maioria das empresas brasileiras passam por transformações e adaptações pela necessidade de crescimento e desenvolvem de seus negócios, surge o primeiro questionamento quem irá administrar o controle da propriedade e ainda sim asseguram os interesses da organização, sem colocar seus interesses pessoais à frente destas decisões.

3. Diagnóstico da Situação-Problema e/ou Oportunidade Encontrada

Trata-se de um relato tecnológico empírico e de natureza descritiva. Empírico por se tratar de uma experiência profissional vivenciada pelos autores. O empírico traz vantagens para estudos práticos (MARTINS, 2002). Descritiva por expor minuciosamente os fatos ocorridos com a integração tecnológica pela aquisição e fusão de dois grandes bancos. Segundo Acevedo e Nohara (2013), a pesquisa descritiva pode ser utilizada quando descreve características de uma população, quando características estimulam o interesse do pesquisador e a relação constructo e fenômeno forem descobertas.

Para implantação do projeto “monitores-padrinhos” foram utilizadas metodologias como:

- Mapeamento das agências do Banco B adquirido e a convocação um mil trezentos e cinquenta colaboradores com maiores qualificações para atender agências bancárias de cada região do país e assim a distribuição dos mesmos que irão auxiliar na utilização da plataforma tecnológica e resolução de conflitos.
- Treinamentos e Reuniões: colaboradores selecionados foram treinados e orientados sempre aos finais de semana, com a finalidade de estabelecer as prioridades e quais os pontos importantes para resolver os conflitos ocasionados pela fusão.
- Canal de atendimento telefônico exclusivo para tirar dúvida e prestar orientações aos funcionários sobre a unificação.
- Publicidade na mídia para informar aos clientes da integração e unificação das marcas.
- O envio dos “monitores-padrinhos” as cidades onde foram designados para oferecer auxílio e suporte na resolução dos problemas.

A unificação entre os bancos foi gradual ocorrendo por aproximadamente 3 anos, isso porque já se previa um impacto grande de estruturas e de colaboradores, então áreas que eram comuns foram as primeiras entre as instituições como por exemplo gestão de pessoas, tecnologia da informação e os departamentos de operações e análises.

Assim que se iniciou a fase inicial da integração entre o Banco A e o Banco B, muitos problemas foram detectados, e relatados pelos seus clientes. Segue abaixo as maiores reclamações vivenciadas nas agências:

- Conta inexistente ou inválida.
- Internet Banking temporariamente fora de serviço.
- Cartão com erro de leitura.
- Senha não confere.
- Acesso ao atendimento telefônico não funcionava.
- Informações desconstruídas.
- Operações financeiras (pagamentos, investimentos, transferências entre outros) não eram finalizadas.

Além disso, os colaboradores na sua grande maioria estavam desorientados, pois quem trabalhava no Banco A não conseguiu orientar os clientes do Banco B, e os funcionários do Banco B tinham ainda mais problemas o sistema havia sido alterado e muitas dúvidas surgiram para realizar consultas e operações básicas neste novo sistema.

Entretanto isso já era previsto pelo Banco A e muitas ações foram feitas para tentar reduzir estes problemas:

- A migração ocorreu aos poucos e de forma ordenada.
- Houve a formação e capacitação presencial e a distância dos profissionais de ambos os bancos.
- Foram realizados testes e simulados fora do expediente de trabalho.
- Muitos profissionais foram envolvidos.

Todavia mesmo antevendo diversas adversidades o processo se tornou um pouco traumático, como qualquer empresa que realiza uma unificação as informações “extra oficiais” eram inúmeras, e o sentimento que tomava o ambiente dificultava ainda mais todas as mudanças.

Para conseguir apoiar todos os envolvidos no processo o Banco A criou o projeto “monitores-padrinhos”, uma oportunidade de treinar e desenvolver pessoas e ao mesmo tempo apoiar e auxiliar os funcionários do Banco B.

O projeto consistiu na capacitação de (1350) colaboradores que seriam enviados as agências do Banco B do Brasil todo, com o objetivo de fornecer informações e ajudar os funcionários e também servir de suporte para estas mudanças até mesmo de cultura organizacional entre as instituições.

Um dos autores deste relato participou do projeto onde possuía cargo de Gerente de Relacionamento no Banco A e seu destino foi o município de Uberaba no estado de Minas Gerais, localizado na região do Triângulo Mineiro e ficou por quase 30 dias em uma agência que lhe foi designada, porém outros pontos de atendimentos da instituição financeira não possuíam os “monitores-padrinhos” e também pediam suporte e alguns esclarecimentos.

Nas agências que possuíam os “monitores-padrinhos” o processo de unificação ocorreu de forma mais tranquila e sem grandes problemas pelo suporte oferecido pelos colaboradores, porém nos pontos de atendimentos onde não havia esses profissionais o processo de mudança ocorreu de forma traumática e com muitas reclamações.

4. Análise e Situação-Problema e Propostas de Inovação/Intervenção/Recomendação

Na aquisição ou fusão a última etapa do processo de integração foi marcada pela migração dos sistemas tecnológicos, com isso tudo o que o cliente o Banco A e do Banco B prezavam estaria disponível a todos.

A migração tecnológica teve duração de sete dias corridos e ocorreu em fevereiro de 2009 com a mobilização de mais de vinte mil funcionários de diversas áreas do banco, e os clientes e funcionários tiveram um período de adaptação. Para deixar os clientes informados de como estava o processo foram desenvolvidas algumas ações: a) campanhas de marketing em horário nobre e jornais e revistas de grande circulação e b) implantação de um canal exclusivo para clientes sobre assuntos da migração de suas contas.

No todo foram investidos cerca de 170 milhões de reais em publicidade. O projeto iniciou um ano antes da data que foi realizada a integração tecnológica com o mapeamento das regiões do Brasil onde havia um maior número de agências do Banco B, e seria provável a necessidade de enviar um colaborador para oferecer amparo.

Neste período do início do projeto até a data de implantação foram realizados diversos “*conference call*” onde todos os (1.350) mais a área de integração e diretoria participavam de conversas telefônicas para informarem e manter todos atualizados das dificuldades encontradas nos pontos de vendas do Banco B. Além disso, diversos cursos online e presenciais foram realizados para equalizar o conhecimento de todos os envolvidos no projeto no total foram cerca de 30 cursos, boa parte de produtos e serviços bancários, outros das funcionalidades da plataforma tecnológica que seria implantada e por fim treinamento sobre as questões de segurança e sigilo das informações e governança corporativa.

A inovação também esteve presente no processo de fusão e aquisição para oferecer e gerar novos aprendizados. Drucker (1998) relata que o setor banco representa um dos segmentos mais inovadores baseadas no conhecimento. A inovação é percebida como algo essencial para crescimento da produtividade está presente em todas as áreas de uma instituição financeira por ser altamente competitivo no mercado. Segundo Roberts (1988), descreve que a inovação é a geração de uma ideia ou criação e esta criação se transforma em algum negócio ou aplicação útil.

Um exemplo de inovação foi implantação da Web 2.0 (termo que começou a ser utilizado em 2004, para designar a segunda geração como conceito a plataforma Web, agora os usuários não ficam só na posição de receber as informações ele também interage dando opiniões, compartilha conteúdos e faz críticas, esta nova plataforma representa a evolução do uso da internet). Segundo O'Reilly (2007), criador do termo Web 2.0 o objetivo da plataforma é aproveitar a inteligência coletiva, transformando a web em uma espécie de cérebro global.

Esta inovação deu origem ao projeto chamado de blog com o presidente onde era possível enviar perguntas, dúvidas, sugestões e críticas sobre processo de integração diretamente ao executivo da instituição.

Ao todo esse projeto movimentou uma série de investimentos tanto de pessoas como em outros recursos, totalizando:

- 20 mil funcionários envolvidos em todo o projeto.
- 38 milhões de contas migradas para a nova plataforma tecnológica.
- 11.330 treinamentos nas regionais com cursos presenciais.
- 8.329 treinamentos nos locais de trabalhos.
- 1.398.529 horas de cursos de capacitação.
- 20 simulados realizados aos finais de semana.
- 2 testes com todas as agências incorporadas.

O banco ainda estendeu sua comunicação para as mídias participativas como *Twitter* e *Facebook*, fez monitoramentos também na internet para localizar postagens com o nome da Instituição a fim de não deixar de notícias desfavoráveis prejudicarem a reputação e imagem da empresa.

5. Contribuição tecnológica/social

Como o projeto “monitores-padrinhos”, os resultados das ações realizadas melhoraram a satisfação e engajamento dos funcionários na empresa foi demonstrado na pesquisa de clima realizada provou um crescimento do sentimento de contentamento dos colaboradores com um crescimento de 9% em relação ao ano anterior, mudando de 56% para 65%. A presença dos profissionais nas agências de alguma ofereceu conforto.

As reclamações dos clientes também foram tratadas de perto e como resultado foi criado uma diretoria de Qualidade para entender as causas das principais reclamações e verificar oportunidades para aprimorar o atendimento, porém as reclamações só aumentaram de 2009 para 2010 cresceram 2.24% ao ano e 2010 para 2011 cresceram 15,37%. Este fato pode ser explicado pela reclamação de muitos clientes nas agências que não ficaram satisfeitos com a mudança do Banco B para o Banco A.

A percepção dos funcionários na integração era que o Banco A iria realizar uma grande reestruturação de áreas de departamentos demitindo um grande número de pessoas, isso de fato aconteceu posteriormente após algum tempo depois da festa de confraternização forma demitidos 3000 funcionários, em outras aquisições do banco no passado este fato já havia acontecido então era só uma questão de tempo.

Uma preocupação dos colaboradores do Banco B era as constantes queixas e processos de assédio moral do Banco A, o que de fato acontecia com frequência na ganância de atingir bons resultados, os gestores realizavam cobranças de metas absurdas e se os objetivos não fossem alcançados a exposição destes funcionários perante os colegas era evidente. Eticamente o código da instituição dizia uma coisa e na prática era o oposto.

Também com o término do projeto o Banco A atingiu em 2011 um lucro global de 25%, ou seja, $\frac{1}{4}$ de todo o resultado da instituição no mundo aproximadamente o valor de 785 milhões de euros, este resultado fez a empresa alcançar o 3º lugar dos bancos privados no Brasil.

Em uma companhia global como é o caso do Banco A, a adoção de boas práticas de Governança Corporativa é importantíssima para garantir o bom andamento dos negócios e assegurar os interesses dos interessados e a perenidade. Por essa razão, o banco utiliza-se de práticas recomendadas pelo IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) e do nível 2 do BM&FBOVESPA (Bolsa de Mercados Futuros e Bolsa de Valores de São Paulo).

Isso refletiu em 100% dos acionistas minoritários possuem proteção na eventual troca de controle acionário (*tag along*), proibição de acúmulos de cargos presidente do conselho de administração e diretor- presidente da empresa e três conselheiros independentes.

No plano institucional da área de gestão de pessoas foram feitos treinamentos e capacitações de mais de três mil gestores, no programa de liderança foi ofertado a 300 profissionais. Também foram incluídos no programa oficinas, *coaching* e seminários, com o objetivo de desenvolver líderes.

Além disso, com os programas institucionais para treinamento e desenvolvimento dos colaboradores verificou-se a diminuição da rotatividade, e o número de horas e de formação a distância e presenciais em todos os níveis hierárquicos. A qualificação dos recursos humanos contribuiu ainda mais para a motivação e melhores instruções para oferecer um atendimento de qualidade.

O Banco B sempre manteve ações sustentáveis e tinha enorme credibilidade no mercado, com a finalização do projeto estas práticas foram adquiridas e o Banco A recebeu o prêmio *Greenbest* pelas suas práticas em sustentabilidade e *Bloomberg Markets* 2011 (banco mais ver do mundo), isso se refletido não só no dia a dia do profissional, mas na vida pessoal também.

O resultado mais significativo trazido no cotidiano de trabalho foi à autonomia das agências, rapidez nos processos e ampliação do atendimento. Com isso o projeto relatado, conseguiu-se alcançar bons resultados financeiros que era um dos objetivos propostos, um aumento de 7.6% no ano 2011, com 25% do lucro global do grupo se torna no mais rentável a unidade brasileira.

A boa governança proporcionou aos acionistas e cotistas a análise estratégica e o monitoramento dos seus interesses. As principais ferramentas da governança corporativa asseguram que o conselho de administração mantenha as prioridades do controle da propriedade, auditoria independente e o conselho fiscal.

Como citado anteriormente, hoje a instituição conta com os legados da integração e do projeto “monitores-padrinhos”:

- Gestão, capacitação e valorização dos funcionários em todos os níveis hierárquicos.
- Priorizar o atendimento e a satisfação dos clientes.
- Ampliação dos mecanismos de governança corporativa.
- Ampliação dos canais de comunicação.
- Investimento em um novo polo tecnológico centro de processamento de dados em Campinas São Paulo com 600 mil m² com valor estimado de um bilhão de reais.
- Responsabilidade social e ambiental.
- Crescimento financeiro e econômico sustentável.

Desta forma conclui-se que o projeto “monitores-padrinhos” serviu como um aprendizado para unir e trocar experiências e ideias entre os clientes internos e externos e para

a Instituição, isso trouxe resultados financeiros e sustentáveis. Além disso, foi constatado que a valorização dos profissionais deve ocorrer sempre, pois isso tem relação direta com a qualidade e satisfação dos clientes, deve-se valorizar o ser humano e entender os limites de cada um, por que as mudanças fazem parte da vida e é intrínseco do indivíduo.

Referências

ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J. **Como fazer monografias: TCC – Dissertações – Teses**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ADAMS, T.; MCQUILLAN, K. New Jobs, New Workers? Organizational Restructuring and Management Hiring Decisions. **Relations Industrielles / Industrial Relations**, vol55, n. 3, 2000.

ARAÚJO, Carlos A. G. de et all. **Estratégia de Fusão e Aquisição Bancária no Brasil: Evidências Empíricas sobre Retornos**. FUCAPE Business School, 2005.

BARROS, B. T.; SOUZA, H. H. R. F.; STEUER, R. Gestão nos processos de fusões e aquisições. In: BARROS, T. **Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos**. São Paulo: Atlas, 2003. Cap1, p.17-49.

CVM. **Cartilha de governança corporativa**. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br> >. Acesso em: 10 de março de 2004.

DRUCKER, P. The discipline of innovation. Harvard Business Review, v. 76, n. 6, p. 149, Nov./Dec. 1998.

GILSON, D. **Transparency, corporate governance and capital markets**. Latin American Corporate Governance Roundtable. São Paulo, 2000.

IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. Disponível em <http://www.ibgc.org.br>. Acesso em: 30 abril 2014.

MACÊDO, K. B. Cultura, Poder e Decisão na Organização Familiar Brasileira. **RAE - eletrônica**, v. 1, n. 1, janeiro-junho, 2002.

MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3ed. São Paulo: Atlas, 2002.

O'REILLY, Tim. What is Web 2.0: Design patterns and business models for the next generation of software. **Communications & strategies**, n. 1, p. 17, 2007.

Parkinson, B. (1995) *Ideas and Realities of Emotion*, Routledge, London.

ROBERTS, E. B. Managing invention and innovation. Research Technology Management, v. 31, n. 1, p. 11-30, Jan. /Feb. 1988

RODRIGUES, M.; FERRANTE, A. **A tecnologia de informação e mudança organizacional**. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. **Administração financeira: corporate finance**. São Paulo: Atlas, 1995.

ROSSETTI, J. P. Fusões e aquisições no Brasil: as razões e os impactos. In: BARROS, B. T. de. (Org.). **Fusões e aquisições & parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001. Cap. 3, p. 67-87.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. **A survey of Corporate Governance**. Journal of Finance, v 52, n.2, p. 737-783, 1997

SOUSA, Sérgio Alexandre Costa. **As boas práticas de governança corporativa como solução para os conflitos nas organizações familiares**. RMP-REVISTA DOS MESTRADOS PROFISSIONAIS-ISSN: 2317-0115, v. 2, n. 1, 2013.

TANURE, B.; CANÇADO, V. L. **Aquisições transnacionais entendendo os impactos da cultura local**. In: ENCONTRO NACIONAL ANPAD – ENANPAD, 29. Brasília, set. 2005. Anais eletrônicos. Rio de Janeiro, 2005.

TEIXEIRA, Alexandre. Santander: segundo ato. **Época Negócio**. 2007. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/0,,EDR79850-9560,00.html>> Acesso em: 10 fev. 2009.