

Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Escola de Administração
Curso de Graduação em Administração

Lucas Alan Welter Lauermann

NOSSO JEITO DE FAZER:
NASCE A NOVA CULTURA ORGANIZACIONAL DO ITAÚ UNIBANCO

Porto Alegre
2012

Lucas Alan Welter Lauermann

NOSSO JEITO DE FAZER:

NASCE A NOVA CULTURA ORGANIZACIONAL DO ITAÚ UNIBANCO

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade do Rio Grande do Sul como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dra. Sílvia Generali da Costa

Porto Alegre

2012

Lucas Alan Welter Lauermann

NOSSO JEITO DE FAZER:

NASCE A NOVA CULTURA ORGANIZACIONAL DO ITAÚ UNIBANCO

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade do Rio Grande do Sul como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em _____ de _____ de 20____.

Banca Examinadora:

Profº. Dr. César Augusto Tejera De Ré - UFRGS

Profª. Dra. Sílvia Generali da Costa - UFRGS

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar aos meus pais, pois a conquista de hoje é fruto de todo o incentivo e educação que me proporcionaram desde o início de meus estudos, abdicando da possibilidade de muitos recursos materiais em prol da minha educação. Isto sempre será lembrado e aqui está o resultado.

Também a minha namorada Carline Schneider, que soube durante todo este tempo ser paciente e grande incentivadora dos meus estudos. Com certeza contribuiu muito nas minhas ideias.

À todos os meus amigos, os quais sempre demonstraram preocupação e pude contar nos momentos de maior necessidade e que servem de exemplo para seguir

À UFRGS, em especial a Escola de Administração, por me proporcionar a oportunidade de aprendizado da Administração, pelos ricos materiais de estudo e pelo cuidado com os seus estudantes.

À minha professora orientadora Silvia, pelo auxílio e orientação no meu trabalho de conclusão.

Aos meus colegas da turma, pelas conversas e aprendizado durante todo esse tempo que passamos juntos. Foram muitos aprendizados e muitas amizades conquistadas.

E ao Itaú Unibanco, pela oportunidade de realizar meu trabalho de conclusão. Foi de grande aprendizado e de uma realização pessoal muito intensa. Essa oportunidade não será esquecida e espero ter contribuído também para a evolução da empresa.

“O sucesso substitui todos os argumentos”.

Sigmund Freud

RESUMO

No intuito de compreender e estudar a cultura organizacional, destaca-se o entendimento a respeito de como os valores organizacionais são definidos como a base da cultura da instituição, pois são estas que auxiliam a transformação das atividades de rotina em ações efetivas. Desta maneira, Itaú e Unibanco, após concluírem sua fusão, lançaram o Nosso Jeito de Fazer, que é constituído de um conjunto de valores descritos através de dez atitudes que apontam quais as práticas desejáveis e as intoleráveis a serem seguidas pelos seus colaboradores dentro do Itaú Unibanco, com o objetivo de construir sua nova cultura organizacional. Este trabalho busca analisar o processo de compreensão e assimilação do Nosso Jeito de Fazer de modo a verificar se está sendo utilizado como principal ferramenta na construção da nova cultura organizacional. Para isso, o procedimento utilizado foi estudo de caso, baseado em dados obtidos através do estudo histórico da Instituição, a revisão teórica para compreender a realidade percebida e entrevistas e questionários com os colaboradores da instituição, a fim de dimensionar a assimilação do “Nosso Jeito de Fazer”. Em relação ao público alvo da pesquisa, a mesma foi realizada com 23 colaboradores do atendimento pessoa física do segmento varejo de 4 agências situadas na Av. Assis Brasil na cidade de Porto Alegre/RS. Os questionários, foram analisados por meio de estatística descritiva utilizando o MS Excel, já para as entrevistas foi utilizada a técnica interpretativa dos dados coletados. Através da análise dos resultados da pesquisa concluiu-se, que o Nosso Jeito de Fazer vem sendo implementada de forma parcial como principal instrumento de condução dos membros da organização para determinados comportamentos, o que pode levar a falta de padronização nos processos de trabalho. Isso pode ser considerado um problema na formação da Nova Cultura Organizacional, uma vez que, pode acarretar o desenvolvimento de subculturas com valores opostos aos esperados pela Instituição. Assim, é necessário que o Itaú Unibanco reavalie sua forma de condução dos processos utilizados para construção de sua Cultura, buscando ampliar a abrangência e a prática do Nosso Jeito de Fazer.

Palavras-Chave: Cultura Organizacional. Valores. Nosso Jeito de Fazer. Itaú Unibanco.

ABSTRACT

With the aim of understand and study the organizational culture, stands out the knowledge about how the organizational values is defined as the base of the institution's culture, because it helps the transformation of the routine activities in effectives actions. Thus, Itaú and Unibanco, after complete their merger, they launched the Our Way to Do, which is composed of a set of values described through ten attitudes that shows which desirable practices and intolerable practices has to be follow by their employees inside Itaú Unibanco, with the objective of build a new organizational culture. This study aims analyzes the process of understanding and assimilation of Our Way to Do, then check if it is being used as the main tool on the construction of the new organizational culture. For this, the procedure used was a case study, based on information obtained through historical study of the Institution, the theoretical review to understand the reality seen and interviews and questionnaires with the employees of the Institution, in order to scale the assimilation of Our Way to Do. Regarding the target public of the research, the same was made with 23 employees of physical person attendance from retail segment of 4 agencies located at Assis Brazil Avenue in Porto Alegre / RS. The questionnaires were analyzed by descriptive statistics using MS Excel, the interviews was used the interpretative technique of information collected. Through analysis from the research results, concluded that the Our Way to Do has been used partially as the main instrument on the conduction of the Organization's members for certain behaviors, what can lead to the absence of standardization in work processes. This can be considered a difficulty for the shaping of the new organizational culture, because it can result in the development of subcultures with opposites values to the expected by the Institution. Therefore, it is necessary that Itaú Unibanco reevaluate the conduction way of the process utilized for their construction of the Culture, looking to expand the comprisement and the practice of Our Way to Do.

Keywords: Organizational Culture. Values. Our Way to Do. Itaú Unibanco.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - distribuição das respostas em relação aos Objetivos do Nosso Jeito de Fazer.....	56
Tabela 2 - distribuição das respostas em relação ao nível de conhecimento esperado pelo banco.	57
Tabela 3 - distribuição das respostas em relação às influências na forma de realizar o trabalho.....	58
Tabela 4 - distribuição das respostas em relação à realização de negócios e o Nosso Jeito de fazer.....	59
Tabela 5 - distribuição das respostas em relação ao treinamento e desenvolvimento dos colaboradores.	61
Tabela 6 - distribuição das respostas em relação aos estímulos do banco para pratica do Nosso Jeito de fazer.	62
Tabela 7 - distribuição das respostas em relação à integração das demais áreas do banco ao Nosso Jeito de Fazer.	64
Tabela 8 - distribuição das respostas ao estímulo dos gestores em relação ao Nosso Jeito de Fazer.....	65
Tabela 9 - distribuição das respostas em relação ao Crescimento Profissional e o Nosso Jeito de Fazer.....	66
Tabela 10 - distribuição das respostas em relação ao Crescimento Profissional e o Nosso Jeito de Fazer.....	67

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 OBJETIVOS	12
1.1.1 Objetivo Geral	12
1.1.2 Objetivos Específicos	12
2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	14
2.1 SEGMENTAÇÃO	15
2.1.1 Segmento Varejo	15
2.1.2 Segmento <i>Personnalité</i>	15
2.1.3 Poder Público	16
2.1.4 Pequenas Empresas	16
2.1.5 Médias Empresas	16
2.1.6 Clientes Institucionais	17
2.1.7 Private Bank	17
2.1.8 Crédito ao Consumidor	17
2.1.9 Grandes Corporações	18
2.2 MISSÃO	19
2.3 VISÃO	19
2.4 VALORES	19
2.5 PRODUTOS/SERVIÇOS	20
2.6 INSTALAÇÕES	21
2.7 PERFIL DE LIDERANÇAS	21
2.8 ESTRUTURA	22
2.9 POLÍTICAS DE RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E QUALIFICAÇÃO DOS COLABORADORES	23
3 REFERENCIAL TEÓRICO	25
3.1 DEFINICAO DE CULTURA	25
3.1.1 Elementos Básicos da Cultura	27
3.1.2 Características da Cultura	29
3.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	29
3.2.1 Características da Cultura Organizacional	31
3.3 ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL	32
3.3.1 Cerimônias, Ritos e Rituais	33
3.3.2 Estórias e Mitos	34
3.3.3 Heróis	34
3.3.4 Símbolos	35
3.3.5 Comunicações	35
3.3.6 Linguagem	36
3.3.7 Valores	36
3.3.8 <i>Slogans</i> ou Lemas	37
3.3.9 Elementos Materiais	37
3.4 FUNÇÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL	38

3.5 CONSERVAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	39
3.6 NÍVEIS DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	40
3.6.1 Nível dos Artefatos Visíveis.....	40
3.6.2 Nível dos Valores Compartilhados.....	41
3.6.3 Nível dos Pressupostos Inconscientes.....	41
3.7 MUDANÇA NA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	42
4 METODOLOGIA.....	44
4.1 COLETA DE DADOS.....	46
4.2 ANÁLISE DOS DADOS.....	47
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	49
5.1 NOSSO JEITO DE FAZER.....	49
5.1.1 Todos pelo Cliente.....	50
5.1.2 Paixão pela Performance.....	50
5.1.3 Liderança Ética e Responsável.....	51
5.1.4 Craques que jogam para o Time.....	52
5.1.5 Foco na inovação e Inovação com foco.....	52
5.1.6 Processos servindo Pessoas.....	53
5.1.7 Ágil e Descomplicado.....	53
5.1.8 Carteirada não vale.....	54
5.1.9 Brilho nos Olhos.....	54
5.1.10 Sonho Grande.....	55
5.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS E QUESTIONÁRIOS.....	56
5.2.1 Objetivos do Nosso Jeito de Fazer.....	56
5.2.2 Nível de Conhecimento das atitudes esperadas pelo Banco.....	57
5.2.3 Influências na forma de realizar o trabalho.....	58
5.2.4 Realização de negócios X Nosso Jeito de Fazer.....	59
5.2.5 Treinamento e Desenvolvimento dos colaboradores.....	61
5.2.6 Estímulos do Banco para pratica das atitudes.....	62
5.2.7 Integração das demais áreas do Banco.....	64
5.2.8 Estímulos dos gestores para pratica das atitudes.....	65
5.2.9 Crescimento profissional e o Nosso Jeito de Fazer.....	66
5.2.10 Nosso Jeito de Fazer e a fusão.....	67
6 CONCLUSÃO.....	69
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	73
ANEXO A - QUESTIONÁRIO.....	75
ANEXO B - ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM OS GESTORES.....	78
ANEXO C - FAZENDO A NOSSA PARTE.....	79

1 INTRODUÇÃO

A fusão entre Itaú e Unibanco foi à consolidação de duas organizações em uma única, esta foi à estratégia utilizada para obter crescimento, economia de escala e tornar-se o maior Banco do Brasil, da América Latina e uma das 20 maiores instituições financeiras do mundo.

O sucesso de uma fusão é geralmente avaliado em termos financeiros, mas pode carregar consigo um preço que é muitas vezes esquecido: o de integrar os recursos humanos das duas organizações independentes, unificando a nova empresa.

Estima-se que, do total de todas as fusões, entre 35% e 50% fracassam por causa de problemas de recursos humanos e 85% dos fracassos são imputáveis à gestão da cultura organizacional. Segundo o estudo de Mittleton-Kelly (2006), 65% de todas as fusões e aquisições fracassaram em produzir qualquer benefício para os acionistas e mais da metade efetivamente perderam valor. É possível superar as dificuldades relacionadas com a fusão, através de um elevado grau de integração cultural que resulta no desejo de criar sinergias entre as duas empresas envolvidas (Nahavandin; Maleqzadeh, 1998; Nguyen; Kleiner, 2003; Marks; Mirvis, 1992).

Empresas bem sucedidas sabem que os valores organizacionais estão inseridos na estratégia organizacional e que exercem pressão sobre a tomada de decisão. Sem um entendimento dos valores organizacionais, muitas vezes ocultos, que dirigem os processos de decisão em cada nível, são grandes as chances de que uma fusão resulte rapidamente em mal-entendido, confusão e conflito.

O Itaú Unibanco, com o objetivo de garantir sucesso ao seu processo de fusão, priorizou o desenvolvimento de um projeto para a construção de uma cultura corporativa que respeitasse o histórico das instituições e fizesse sentido para todos os colaboradores. O processo envolveu um amplo debate junto a milhares de colaboradores da empresa, das mais diversas regiões, nas mais diferentes funções e cargos. Ele começou pela definição de uma visão que demonstra os objetivos a serem atingidos como instituição financeira e o seu papel no mundo empresarial.

Além da visão, era preciso definir de que maneira ela seria conquistada, ou seja, como, com quais atitudes, com quais princípios e filosofia de trabalho. Itaú e

Unibanco, cada um a seu modo, já vinham trabalhando fortemente em conjuntos de atitudes capazes de definir suas culturas. O Itaú batizou esse trabalho de *Modo Itaú de Fazer*, enquanto no Unibanco ele foi chamado de *Jeito Unibanco*. Desta maneira, ao tornar-se uma empresa única, o novo conjunto de atitudes foi batizado de *Nosso Jeito de Fazer*, composto de 10 crenças utilizadas para nortear a nova organização e servir de base para formação da nova cultura organizacional, dessa forma, minimizando os riscos de fracasso da fusão.

O desempenho da instituição está relacionado ao sucesso do desenvolvimento da nova cultura organizacional, que tem como base *O Nosso jeito de Fazer*. Porém, se não houver assimilação dessas atitudes por parte dos colaboradores, este objetivo não será concluído. Com isso, depara-se com o seguinte problema:

As atitudes estabelecidas pelo Itaú Unibanco descritas no *Nosso Jeito de Fazer* estão de fato sendo assimiladas e compreendidas pelos seus colaboradores?

Para realizar este trabalho e solucionar este problema, o procedimento utilizado será o estudo de caso, baseado em dados obtidos através do estudo histórico da Instituição, a revisão teórica para compreender a realidade percebida e a realização de entrevistas e questionários com colaboradores, a fim de dimensionar a compreensão do *Nosso Jeito de Fazer*. Em relação ao público-alvo da pesquisa, serão colaboradores do atendimento do segmento de varejo em quatro agências situadas na cidade de Porto Alegre. Trata-se de um conglomerado financeiro, formado por diversas empresas controladas e coligadas, fato que justifica a escolha desta amostra uma vez que é inviável um estudo que contemplasse todo o Banco.

Este trabalho, pela relevância e oportunidade gerada devido ao pesquisador trabalhar em uma Agência de Porto Alegre há mais de três anos, permite analisar esta área com profundidade, sendo que as demais áreas somente serão citadas nos casos pertinentes à relevância do estudo. Esta pesquisa não busca realizar um comparativo entre as culturas organizacionais pré e pós-fusão, e sim, avaliar o processo de compreensão e assimilação da nova cultura por parte dos colaboradores, haja visto a impossibilidade de acesso a essas informações por parte da instituição.

A escolha pelo desenvolvimento deste estudo foi motivada, essencialmente, por 5 razões: (1) adquirir conhecimento sobre cultura organizacional e sua importância na estrutura da organização; (2) pelo fato das empresas de maior sucesso em todo o mundo - seja pela ótica de resultados, seja pela reputação conquistada junto aos consumidores e à sociedade – serem aquelas que possuem uma sólida cultura corporativa; (3) contribuir à empresa Itaú Unibanco e suas lideranças locais com a avaliação da assimilação dos colaboradores com o *Nosso Jeito de Fazer* e; (4) pela inexistência de um trabalho nesta área para as agências de Porto Alegre;

Acredita-se que o trabalho terá uma aplicação prática ampla em função do momento de transformação que vem passando a organização Itaú Unibanco, fazendo com que as lideranças e o departamento de recursos humanos possam avaliar se a assimilação e compreensão do *Nosso Jeito de Fazer* está obtendo resultados satisfatórios junto aos colaboradores de quatro agências de varejo situadas na Av. Assis Brasil, na cidade de Porto Alegre/RS.

1.1 OBJETIVOS

De acordo com o problema de pesquisa exposto, podem-se classificar os objetivos da pesquisa de maneira geral e específica.

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo consiste em analisar o processo de compreensão e assimilação do *Nosso Jeito de Fazer* de modo a verificar se este está sendo utilizado como principal ferramenta na construção da nova cultura organizacional.

1.1.2 Objetivos Específicos

No sentido de completar e dar suporte ao objetivo geral, destacam-se os seguintes objetivos específicos:

- Descrever e caracterizar o *Nosso Jeito de Fazer*;
- Identificar se os recursos disponibilizados pelo Itaú Unibanco são suficientes para o conhecimento e prática do *Nosso Jeito de Fazer*;
- Analisar o nível de assimilação dos colaboradores com relação ao *Nosso Jeito de Fazer*.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A data de fundação do Itaú Unibanco é o dia 27 de setembro de 1924, há exatos 85 anos. Nesse dia, começou a operar a seção bancária da Casa Moreira Salles, que mais tarde se transformaria em Banco Moreira Salles, instituição que, após um contínuo processo de fusões e aquisições, adotou o nome de Unibanco, em 1975. Do outro lado, a “pedra” fundamental do Itaú foi lançada por Alfredo Egydio de Souza Aranha, em 2 de janeiro de 1945, data em que foi inaugurada a primeira agência do Banco Central de Crédito S.A. Esse banco foi a semente do Itaú que, como marca, surgiria em 1973. Além de seus fundadores, dois nomes foram decisivos para o êxito do Itaú e Unibanco, ao longo da história: Olavo Setubal e Walther Moreira Salles, homens de enorme visão, cujas vidas se confundiram não apenas com a trajetória dos bancos que comandaram, mas com a própria história econômica, social e política do Brasil.

Hoje, o Itaú Unibanco soma mais de 100 mil colaboradores, quase 5 mil agências e postos de atendimento bancário, cerca de 40 mil fornecedores e 57 milhões de clientes no Brasil e no exterior. A instituição tem a liderança de mercado em muitas das áreas em que atua, reúne grandes talentos e está construindo uma cultura empresarial vencedora, baseada nas melhores práticas dos dois bancos que a formaram.

O Itaú Unibanco foi premiado no último ano como o melhor banco brasileiro, a empresa mais admirada do Brasil, uma das melhores empresas para se trabalhar no país e a marca mais valiosa da América Latina, além de ser o único banco da AL presente no Índice *Dow Jones* de Sustentabilidade desde a sua criação, em 1999.

Observando uma estratégia de segmentação adotada há mais de 20 anos, o Itaú Unibanco dispõe de estruturas, produtos e serviços desenvolvidos para atender às necessidades específicas dos mais diversos perfis de clientes, incluindo pessoas físicas e microempresas, pequenas empresas, médias empresas, poder público, investidores institucionais, pessoas físicas de alta renda e clientes com elevado patrimônio financeiro.

Além disso, o Itaú Unibanco também administra negócios de custódia, corretagem de valores mobiliários, cartões de crédito, consórcios, seguros,

capitalização e previdência privada, financiamento de veículos e operações de financiamentos para não-correntistas das classes econômicas "C" e "D". Descrevem-se abaixo alguns produtos e serviços oferecidos pelo banco Itaú Unibanco para os diversos setores e clientes do mercado financeiro.

2.1 SEGMENTAÇÃO

2.1.1 Segmento Varejo

A ampla rede de atendimento e uma vasta gama de produtos e serviços são os pontos centrais de um dos principais negócios do Banco Itaú Unibanco: o varejo, que atende prioritariamente pessoas físicas e, em menor extensão, microempresas.

Neste segmento, a qualidade no atendimento está presente em todas as formas de contato com o Banco, o que tem aumentado cada vez mais a importância dos canais de auto-atendimento, que incluem os Caixas Eletrônicos Itaú Unibanco, o atendimento por telefone e via *internet*.

2.1.2 Segmento *Personnalité*

Criado em 1996, o Itaú *Personnalité* é o segmento do Banco Itaú Unibanco especializado no atendimento a pessoas físicas com renda acima de R\$ 10.000 (dez mil reais) mensais, ou que possuam investimentos no banco de no mínimo R\$ 100.000 (cem mil reais).

Com uma rede de mais de 80 agências independentes, o Itaú *Personnalité* oferece aos clientes assessoria financeira individualizada, prestada por gerentes capacitados e um portfólio de produtos e serviços direcionado às suas necessidades mais específicas.

2.1.3 Poder Público

O Banco Itaú possui uma estrutura exclusiva para órgãos públicos das esferas federal, estadual e municipal, nos âmbitos Executivo, Legislativo e Judiciário.

Trata-se de plataformas separadas do ambiente da agência, onde equipes com gerentes exclusivos e especialmente capacitados ofertam soluções customizadas para este importante segmento do mercado.

2.1.4 Pequenas Empresas

O relacionamento com pequenas empresas é mantido por meio das Unidades de Pessoa Jurídica, as quais atendem às necessidades de negócio de mais de 90 mil empresas com faturamento anual entre R\$ 500 mil e R\$ 6 milhões.

As UPJ são pontos de atendimento estrategicamente localizadas nas maiores cidades brasileiras. Além de áreas e infraestrutura próprias, possuem também gerentes treinados para oferecer soluções específicas e aconselhamento detalhado sobre os produtos e serviços destinados a este segmento.

2.1.5 Médias Empresas

O Itaú Empresas é direcionado a clientes corporativos de médio porte, com faturamento anual superior a R\$ 6 milhões. Neste segmento, gerentes altamente qualificados, alocados em plataformas estrategicamente posicionadas nos grandes mercados regionais, oferecem atendimento especializado a mais de 28 mil clientes.

Para estes clientes, são ofertadas soluções ágeis e competitivas, através de produtos e serviços financeiros como *cash management*, opções de aplicações, derivativos, seguros, planos de previdência privada, serviços de câmbio e comércio exterior. Desde 2004, com a unificação das mesas de câmbio e de comércio exterior com a mesa de clientes, estas duas últimas áreas dispõem de produtos financeiros ainda mais sofisticados e inovadores.

Para este segmento, também são oferecidas carteiras de empréstimo e financiamento que englobam operações de giro, aquisição de bens, *leasing*, repasses do BNDES, exportação e importação, agronegócio, bem como a emissão de fianças nacionais e cartas de crédito ao Exterior.

2.1.6 Clientes Institucionais

O Itaú consolidou, em 2004, a liderança na prestação de serviços para clientes institucionais, atingindo volume superior a R\$ 150 bilhões. Destaca-se o forte crescimento de negócios de gerenciamento de caixa e todos os serviços relacionados à conta-corrente.

2.1.7 Private Bank

O Itaú *Private Bank* fornece consultoria a mais de 6 (seis) mil clientes pessoas físicas detentoras de grande patrimônio e suas *holdings*.

Entre os produtos oferecidos, estão carteiras administradas, fundos de investimento, ações, operações de tesouraria e previdência privada, contando com alternativas dos mais importantes gestores dos mercados nacional e internacional, além da intensa utilização da estrutura do Banco Itaú para a oferta de soluções de planejamento financeiro e tributário.

No mercado local, o Itaú *Private Bank* diferencia-se pela oferta de operações estruturadas, com a utilização de instrumentos de tesouraria com títulos e derivativos, que agregaram rentabilidade ao portfólio dos clientes. No mercado internacional, destaca-se pela oferta de investimentos alternativos.

2.1.8 Crédito ao Consumidor

Em linha com a estratégia de expansão do crédito, desde 2004, o Itaú vem reforçando sua atuação na área de crédito ao consumidor por meio de várias iniciativas

e parcerias associadas à marca Itaí, que reforçam o compromisso do Banco com o desenvolvimento do País e com a geração de empregos.

A primeira iniciativa neste sentido foi a Financeira Itaú (FIT), inaugurada em junho de 2004, com foco principal no empréstimo pessoal com o Cartão Itaí a consumidores de baixa renda.

A Financeira Itaú CBD (FIC), cuja operação iniciou-se em abril de 2005, já possui mais de 200 lojas dentro dos varejistas Pão de Açúcar, Extra, Extra Eletro, CompreBem e Sendas. A parceira com a Companhia Brasileira de Distribuição (CBD) prevê a oferta de produtos e serviços financeiros aos clientes destes varejistas, com o objetivo de aumentar as vendas e fidelizar o cliente.

Criada a partir da associação entre o Itaú e as Lojas Americanas S.A. (LASA), para atuar com exclusividade na comercialização de produtos e serviços financeiros para os clientes da LASA, a Financeira Americanas Itaú S.A - Crédito, Financiamento e Investimento (FAI) foi implementada em julho de 2005 e conta com mais de 190 lojas Americanas Itaí dentro das Lojas Americanas e Americanas *Express*, bem como lojas independentes de rua.

2.1.9 Grandes Corporações

A qualidade dos relacionamentos e a sofisticação dos produtos e serviços são dois importantes diferenciais do Banco Itaú BBA. Empresa criada pela fusão do Banco Itaú e do Banco BBA *Creditanstalt*, no final de 2002, oferece soluções cada vez mais completas, eficazes e rentáveis aos mais de 800 grandes grupos econômicos clientes da nova instituição.

O Banco Itaú BBA conserva os princípios básicos que sempre nortearam as atividades dos dois bancos. De um lado, o foco na qualidade do relacionamento, a qualificação profissional, a sofisticação de produtos e serviços e o ambiente ágil e flexível do antigo BBA; de outro, a base sólida de capital e liquidez, o prestígio e reconhecimento internacional da marca Itaú e sua capacidade operacional para processamento de serviços para o segmento *corporate*.

Os produtos e serviços ofertados pelo Itaú BBA compreendem desde o processamento de folhas de pagamento até atividades de *advisory* em fusões e aquisições, passando por operações estruturadas no Brasil e no Exterior e por produtos de *cash management*, como cobrança e conta-corrente.

2.2 MISSÃO

“Ser o Banco líder em performance e perene, reconhecidamente sólido e ético, destacando-se por equipes motivadas, comprometidas com a satisfação dos clientes, com a comunidade e com a criação de diferenciais competitivos.”

2.3 VISÃO

“Ser o banco líder em performance sustentável e em satisfação dos clientes.”

2.4 VALORES

A ética corporativa está também refletida nos comportamentos, nas práticas, crenças e valores. Por isso, para o Itaú Unibanco, tão importante quanto a ética é a visão e a cultura corporativa.

Revisitadas à luz da união de Itaú e Unibanco, Visão e Cultura ganharam força com a diversidade das origens, formações, experiências. E foi possível identificar valores em comum que serão o grande diferencial dessa organização nos próximos anos.

No Itaú Unibanco, as pessoas estão em primeiro lugar. Sejam elas colaboradores, fornecedores, clientes ou a sociedade em geral. Ambiciona-se a construção de equipes de alta performance, cujos talentos individuais só fazem sentido se forem capazes de formar times vencedores. Valoriza-se pessoas que sentem prazer em trabalhar na organização, em servir o cliente, em resolver os problemas de forma ágil e competente.

Um dos principais desejos do banco é construir um ambiente informal, sem espaço para a rigidez ou burocracia desnecessária, mesmo sabendo que acima de tudo está o respeito às leis e aos valores éticos, a busca constante pela transparência e o sigilo das informações dos clientes.

Busca-se que a inovação facilite a vida de todos e que permita construir um banco cada vez melhor. O progresso, o crescimento sustentável e a performance são metas permanentes. O Itaú Unibanco se orgulha de ser um banco sólido, contemporâneo, presente na vida das pessoas. Um banco que busca construir relacionamentos saudáveis com todos à sua volta, consciente do seu papel na sociedade e do seu impacto no meio ambiente.

2.5 PRODUTOS/SERVIÇOS

O Banco Itaú possui uma gama imensa de produtos e serviços bancários e não bancários que visam auxiliar e ajudar seus clientes nas mais diversas situações diárias. Entre esses produtos pode-se citar:

- Linha de crédito Imobiliário;
- Linha de crédito para compra de veículo;
- Linha de crédito pessoal;
- Investimentos;
- Cartões de crédito;
- Previdência privada;
- Seguros de vida;
- Seguros residenciais;
- Seguros de automóveis;
- Consórcios;
- Capitalização; entre outros.

2.6 INSTALAÇÕES

Figura 1 - Fachada Agência Assis Brasil Itaú Unibanco.



Fonte: Arquivo do autor.

A ilustração supra refere-se à fachada de uma das maiores agências do banco Itaú Unibanco no Estado, localizada na Avenida Assis Brasil, nº 2301, em Porto Alegre. Pelo seu porte e número de clientes, nela estão situados três segmentos distintos: Varejo, Pessoa Jurídica e EMP (Grandes Empresas). Estruturalmente, possui 04 divisões: áreas de atendimento ao varejo, área operacional (caixas), área de atendimento PJ e área de atendimento EMP. O banco possui um *software* integrado que transmite informações *on-line* para todo o Brasil, porém, com limitações de acesso, pois depende do cargo e alçada de crédito do funcionário que o manipula. Seus equipamentos são avançados, o que caracteriza a marca no país, pois está sempre voltada e preocupada com o avanço tecnológico de seus serviços.

2.7 PERFIL DE LIDERANÇAS

Os líderes nas agências são, normalmente, aqueles que possuem os cargos de gerência, com experiência profissional de no mínimo 15 anos de trabalho no banco.

Possuem grau de instrução Superior Completo. Começaram suas carreiras como contínuos e escriturários.

2.8 ESTRUTURA

As Agências do Banco Itaú Unibanco funcionam sob a gestão integrada de duas equipes de trabalho: a equipe Comercial da AOCA e a equipe Operacional da ARO. O foco e a composição dessas equipes são distintos, conforme demonstrado no anexo A.

A seguir, serão demonstradas as funções de cada profissional da Agência, começando pela área comercial. A equipe comercial, que atua nas agências, é composta por: Gerente de Agência, Gerente de Contas, Assistente de Gerência, Agente Comercial mais o Gerente de Agência PJ e Gerente PJ, que atuam nas APJ's. Cada um destes profissionais possui responsabilidades específicas, conforme as definições a seguir.

O Gerente da Agência é responsável pela gestão da área comercial e do atendimento da agência. Busca aperfeiçoar recursos, definindo estratégias, desenvolvendo e acompanhando ações para atingir as metas da agência. Prepara, acompanha e mantém bem informada sua equipe para oferecer um serviço de alto padrão, ético e de qualidade aos clientes, sempre alinhado com os objetivos do negócio.

O Gerente de Contas é responsável pelo gerenciamento de um grupo de clientes – Pessoa Física e/ou Jurídica (pequeno porte) – desenvolve ações por clientes ou produto, com o objetivo de incrementar os resultados.

O Assistente de Gerência apoia a gerência da agência na gestão do módulo individual, atendimento aos clientes e venda de produtos e serviços.

O Agente Comercial é responsável pela abertura de contas-correntes, atendimento aos clientes e venda de produtos e serviços bancários.

O Gerente PJ é responsável pelo gerenciamento de uma carteira de clientes formada por Pessoas Jurídicas de pequeno porte e seus respectivos sócios. Desenvolve ações por cliente ou por produto com o objetivo de incrementar resultados.

Já a Área Operacional é formada pelo Gerente Operacional, Tesoureiro ou Chefe de Serviços Bancários, o Chefe de Controle de Negócios – CONEG, o Caixa e o Assistente de Autoatendimento. Assim como os profissionais da área comercial, estes possuem responsabilidades específicas em sua área.

O Gerente Operacional é responsável pela gestão das atividades das áreas administrativas e operacionais da agência, no que diz respeito ao atendimento dos caixas, segurança, limpeza e manutenção da agência.

O Tesoureiro ou Chefe de Serviços Bancários é responsável pelas atividades de atendimento dos caixas e do autoatendimento da agência, garantindo que o atendimento seja realizado com qualidade e rapidez. Entre suas várias atividades, também controla, centraliza, distribui numerário e controla o tempo de fila.

O CONEG é responsável pelo controle e formalização dos produtos e serviços comercializados pelo banco e visa garantir a conformidade de todas as operações de acordo com as normas de cada produto ou serviço.

O Caixa é responsável pelo bom atendimento aos clientes nas filas dos caixas ou nos caixas eletrônicos. Realiza e orienta com agilidade, transparência, atenção e paciência, depósitos, saques, arrecadações, entrega de cartões e talões de cheques, entre outros serviços.

O Assistente de Autoatendimento é responsável por prestar suporte aos clientes e não clientes nas agências, orientando-os ou direcionando-os na utilização dos terminais de auto- atendimento, com o objetivo de diminuir a demanda na fila e, conseqüentemente, o tempo de espera do cliente para ser atendido.

2.9 POLÍTICAS DE RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E QUALIFICAÇÃO DOS COLABORADORES

O Itaú Unibanco possui uma política de recrutamento e seleção que procura ser transparente, em que qualquer pessoa pode inscrever-se pelo *site* e participar do processo seletivo, devendo, no entanto, possuir os requisitos mínimos exigidos para o cargo pleiteado.

Possui um Programa de Oportunidade de Carreira (POC) criado para facilitar o acesso dos colaboradores às oportunidades internas de desenvolvimento de carreira. É priorizada a participação dos colaboradores nos processos seletivos e as políticas do Programa possibilitam o incentivo à participação ativa do colaborador na construção de sua carreira e auto-desenvolvimento.

Através de seus programas de formação profissional e cursos *e-learning*, a instituição oferece a todos os seus colaboradores oportunidades de aprendizado e aperfeiçoamento. Além disso, incentiva a superação de resultados por meio de práticas de relacionamento.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

A literatura que contempla aspectos da produtividade e motivação nas empresas e suas influências sobre as pessoas é muito ampla e variada. Para a realização do trabalho, será feito um resumo geral das teorias que estão correlacionadas ao tema central, especialmente aquelas que têm maior importância no processo de gestão de pessoas ao longo do tempo.

3.1 DEFINICAO DE CULTURA

As diversas definições de cultura, surgidas ao longo do desenvolvimento da Sociologia e da Antropologia, buscam facilitar a compreensão desta característica humana. O minidicionário Aurélio (2004, p. 202) define cultura como “o complexo dos padrões de comportamento das crenças, das instituições, das manifestações artísticas, intelectuais, etc., transmitidos coletivamente e típicos de uma sociedade”.

No dicionário de Sociologia (1997, p. 17), cultura é definida como “o conjunto acumulado de símbolos, ideias e produtos materiais associados a um sistema social, seja ele uma sociedade ou uma família”.

Uma das definições mais conhecidas é a de Edward B. Taylor ² (1871, *apud* DIAS, 2007, p 15) que afirmou que “cultura é aquele todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, direito, costume e outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade”.

Motta e Caldas (1997) afirmam que é possível também focar a cultura quanto às diversas formas de cognição utilizadas por diferentes comunidades para pesquisar, perceber e compreender a realidade. Desta forma, estas desenvolvem meios particulares de comunicação.

A inserção bem sucedida de um indivíduo na coletividade depende, em grande parte, da assimilação da cultura do meio no qual está inserido. Ocorre ainda que o indivíduo não detém uma única cultura, mas várias subculturas. Motta e Caldas (1997) fazem alusão a essa ideia quando abordam desde a cultura do país até a cultura da

família, da instituição de trabalho, do grupo social, etc., enfim, do aglomerado de comportamentos e crenças, podendo ou não ser distintos entre si.

Souza (1978) acrescenta que a vivência dos valores de uma cultura se dá pela adesão às normas implícitas do grupo ou da organização, que também pode ser chamada de contrato psicológico, caracterizado pelo acolhimento às “regras do jogo”.

De acordo com Dias (2007, p 16-17), as diferentes explicações sobre o que seja cultura permitem identificar alguns traços comuns, a saber:

A cultura se manifesta através de tudo aquilo que produz o homem para satisfazer suas necessidades e viver em sociedade.

É a cultura que estabelece limites nos quais se desenvolve toda a ação social. Deste modo, podemos afirmar que, para cada tipo de cultura, pode-se desenvolver determinada ação social relacionada, A ação social é gerada sempre relacionada com determinada cultura.

A cultura é construída e compartilhada pelos membros de uma determinada coletividade.

Segundo o mesmo autor, a cultura apresenta elementos tangíveis ou não. São elementos tangíveis: tecnologia, ferramentas, instrumentos de trabalho, máquinas, construções, etc. Enquanto que os elementos não tangíveis são aqueles que se constituem na mente dos indivíduos: valores, crenças, ideologia, mitos, símbolos, normas ritualizadas nos costumes, etc.

Dias (2007, p. 16-17) menciona os diversos sistemas através dos quais se manifesta a cultura (valores, normas, ideologia, etc.), estes influenciam significativamente na formação da personalidade do indivíduo, determinando seu comportamento, assim como sua forma de pensar, sentir e atuar no sistema social ao qual pertence.

Assim, as diferentes manifestações de cultura apresentam aspectos psicológicos e subjetivos que são diferentes de uma sociedade para outra, não podendo ser confrontadas nem estabelecidas comparações sobre qual é melhor ou pior, pois, conforme apontam Motta e Caldas (1997), a adaptação bem sucedida da

cultura leva à evolução, e a mal sucedida leva à correção, por pequenas ou grandes transformações.

Face ao exposto, observe-se que, ao longo do desenvolvimento humano e à medida que as ciências começam a debruçar-se sobre o tema, a ideia do que vem a ser cultura abrange diretamente as características humanas em sociedade, a forma como elas se manifestam, sua aceitação e transmissão de geração para geração.

3.1.1 Elementos Básicos da Cultura

Apesar das diversas culturas existentes ponderarem sobre conteúdos diferentes como: crenças, valores, normas, sanções, símbolos, idioma e tecnologia; de acordo com Dias (2007, p. 20-21), todas as culturas são fundamentadas em um conjunto de crenças, compartilhando conhecimentos e ideias sobre a natureza da vida. Diante disso, identificam-se alguns elementos básicos comuns às culturas, conforme segue:

- Valores são concepções coletivas do que é considerado bom, desejável, certo, bonito, gostoso (ou ruim, indesejável, errado e feio) em uma determinada cultura. Valores influenciam o comportamento das pessoas e servem como critério para avaliar as ações dos outros. Alguns valores encontrados na cultura brasileira atual são: individualismo, conforto material e religiosidade. Os japoneses apresentam o valor da lealdade familiar. Enquanto que os americanos valorizam muito o individualismo.
- Normas traduzem crenças e valores contendo regras específicas para o comportamento. Detalham aquilo que pode ou não ser feito. Podem ser codificadas no direito (formais) ou ritualizadas nos costumes (informais). Utilizar cinto de segurança nos carros passou a ser uma norma (formal). O fato das pessoas sentarem nas cadeiras e não no chão é uma norma (informal). As normas variam bastante em intensidade, indo desde as mais religiosas que regulam o comportamento nas religiões até aquelas que norteiam nossos hábitos cotidianos.
- As sanções são as punições e recompensas utilizadas para fazer com que as normas sejam seguidas. Sanções formais são recompensas e punições

oficiais e públicas; sanções informais não são oficiais, às vezes sutis e até mesmo provocam reações inconscientes no comportamento cotidiano. Tanto as sanções positivas como aumento de salário, uma medalha de honra ao mérito, uma palavra de gratidão, um tapinha nas costas ou um sorriso, como Sanções negativas (multas, ameaças, prisão, beliscão ou olhar de desprezo) são utilizadas para fazer com que haja conformidade com as normas.

- Símbolos são definidos como qualquer coisa que carrega um significado particular reconhecido pelas pessoas que compartilham uma determinada cultura. Um mesmo objeto pode simbolizar sentimentos diferentes em culturas diferentes. Um saio na cultura escocesa é símbolo de masculinidade, o mesmo saio na cultura brasileira tem significado oposto, feminilidade.
- O idioma é um elemento chave da cultura [...]. Considerando que outros animais se comunicam por sinais (sons e gestos cujos significados são fixos), os humanos se comunicam por meio de símbolos (sons e gestos de cujo significado dependem compreensões compartilhadas). Podem ser combinadas palavras de modos diferentes para carregar um número limitado de mensagens, não só sobre o “aqui” e “agora”, mas também sobre passado e futuro. O idioma é um sistema de símbolos que permitem que os membros de uma sociedade comuniquem-se uns com os outros.
- A Tecnologia estabelece um parâmetro para a cultura e não só influencia em como as pessoas trabalham, mas também como socializam e pensam sobre o mundo. Para uma pessoa do mundo rural, uma cidade grande como São Paulo pode parecer tão fantástica como um parque de diversões para uma criança. Toda mudança tecnológica implica mudanças culturais.

Dessa forma, o conhecimento de uma cultura implica a compreensão de elementos básicos que se manifestam nas suas diferentes formas e que são objeto de estudo e reflexão, a fim de facilitar a inserção social e, num sentido mais amplo, as relações entre as diversas culturas.

3.1.2 Características da Cultura

De acordo com Dias (2007), a cultura apresenta algumas características, como o fato de ser transmitida pela herança social e não biológica. Segundo ele, é adquirida pelas pessoas ao longo do tempo, através de sua participação em um ou mais grupos, cujo processo é conhecido como socialização. É transmitida de membro para membro, sendo compartilhada entre eles. A cultura é adquirida através de interação entre as pessoas e seu exercício a consolida.

Os animais não têm capacidade de criar cultura, sendo, portanto, uma característica exclusiva do homem e compreende a totalidade das suas criações, como: ideias, valores, manifestações artísticas de todo tipo, crenças, instituições sociais, conhecimentos técnicos e científicos, instrumentos de trabalho, tipos de vestuário, construções, etc.

Assim, a cultura interfere na forma como o indivíduo percebe o mundo e as coisas que o constitui, pois é a partir dos valores apreendidos que ele opina, avalia e interage. Cada sociedade tem uma maneira diferente de perceber o mundo.

A cultura manifesta-se pela capacidade que o ser humano tem de transformar o que o cerca, de modo a manter sua existência. A perpetuação das comunidades humanas relaciona-se com a transmissão de sua cultura, que pode apresentar, ao longo do tempo, mudanças e adaptações a fim de garantir sua sobrevivência.

Acrescentam, ainda, Motta e Caldas (1997, p. 18) que “não são apenas raças e etnias, ou ainda suas combinações, que produzem culturas. Classes sociais, instituições e organizações também as produzem”.

Dessa forma, o estudo da cultura bem como sua abrangência e importância possibilitam ao homem evoluir e perpetuar as diferenças culturais existentes, frente à nova realidade à qual estão se adaptando ou mudando quando necessário.

3.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

É recente o estudo de como as formas e variações culturais interferem no âmbito das organizações. A partir da década de 80, começou o interesse pelo estudo

da cultura das instituições como uma forma de conhecer melhor o comportamento organizacional e elaborar estratégias eficientes que visem a maximizar o desempenho das organizações.

O termo *cultura organizacional* é hoje amplamente difundido. Salieta Dias (2007, p. 37) que “o estudo da cultura organizacional tem assumido uma importância cada vez maior na literatura dedicada à administração”. Comentando sobre este tema, Matos (2002, p. 84) assim dispõe: “Não se pode pensar em modernidade, competitividade ou produtividade sem examinar a cultura e o clima da organização. Fora disso, qualquer abordagem torna-se superficial, inconsistente e efêmera”.

Assim como se abordou no presente trabalho uma definição do termo *cultura*, a explicação do que vem a ser a cultura organizacional é apresentada por Dias (2007, p. 39) como o “sistema de ações, valores e crenças compartilhados que se desenvolve numa organização e orienta o comportamento de seus membros”.

Este conceito é corroborado pelo pensamento de Schein ao definir cultura organizacional como:

Um conjunto de premissas que um grupo aprendeu a aceitar, como resultado da solução de problemas de adaptação ao ambiente e de integração interna. Essas premissas funcionam suficientemente bem para serem consideradas válidas e podem ser ensinadas a novos integrantes como sendo a forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas de adaptação externa e integração interna (SCHEIN² apud

Há de se registrar também a definição apresentada por Campos (2001, p 55), denotando que cultura organizacional é:

Um conjunto de valores e crenças socialmente apreendidos pelos membros que compõem, formando assim uma identidade organizacional explícita e diferenciada, expressa em ações compartilhadas de todos os seus integrantes, como respostas aos desafios propostos pelo mundo exterior.

Observa-se que a formação de uma organização é influenciada e mantida por crenças e valores que solidificam desde a sua fundação, advindas de normas da sociedade em que está inserida, das pressões do meio ambiente e pela adaptação interna dos membros da organização.

Para Vieira (2004), a cultura organizacional se desenvolverá no decorrer da existência empresarial, não sendo algo que aparece junto com ela, e após seu

desenvolvimento cultural passará a ser reconhecida nos meios empresariais, no mercado e por todos aqueles que participarem dos seus limites internos.

Assim, a cultura organizacional provém de uma construção social coletiva decorrente da interação dos membros do grupo e de suas atitudes e comportamentos. Ela apresenta um caráter de ordem normativa, integrando o comportamento das pessoas aos padrões de comportamento aceitos pela organização, tendo um caráter dinâmico que interage com as demais estruturas que compõem a organização.

3.2.1 Características da Cultura Organizacional

A cultura organizacional está em constante mudança e aperfeiçoamento, adaptando-se às transformações do meio ambiente e aos eminentes problemas internos das organizações. Na opinião de Dias (2007 p. 56), algumas características traduzem a essência da cultura de uma organização:

Cada organização tem sua cultura própria que se distingue de outras organizações, Portanto é única e distinta. [...]

Está implícita na estrutura formal da organização. É explicitada pelos membros da organização.

As modificações e mudanças que ocorrem na cultura organizacional são, de modo geral, lentas, consequência de uma certa estabilidade que a cultura dá à organização. No entanto, a cultura organizacional varia completamente, de uma forma gradativa e imperceptível para seus integrantes.

A cultura organizacional tem uma tendência a perpetuar-se, pois atrai e aceita pessoas que têm sistemas de valores de crenças semelhantes.

É intangível em seu todo. Mas se manifesta em todas as partes e elementos da organização, a qual afeta e constitui.

Ela se expressa através de sinais que podem ser desde o fluxo de informações, moda, linguagem, emoções, ordem, disciplina, até o ambiente físico nos locais de trabalho.

É aceita pela maior parte dos membros da organização.

Desenvolve a identidade dos seus membros.

É um sistema aberto e, portanto, em permanente e estreita interação com seu entorno.

É transmissível aos novos membros.

Todas estas características, quando bem compreendidas pelas organizações, podem auxiliar a explicar os sucessos e fracassos empresariais.

Em uma realidade de constantes transformações, em que acompanhar o meio (concorrência, consumidores, fornecedores, etc.) é vital ao desempenho da

organização, analisar, compreender e estudar os valores que influenciam o ambiente interno é também fundamental para determinar a estratégia da organização. É nesse sentido que complementa Matos (2002, p.42) quando diz que:

Não definir valores, não concretizar crenças e princípios que orientam atitudes, comportamentos e ações coerentes, torna as organizações vulneráveis à constância das crises conjunturais, pois não há um sentimento forte de solidariedade de dirigentes e dirigidos, embasando a integração e a coesão imprescindíveis a objetivos e resultados autossustentáveis.

Assim, verifica-se que a cultura organizacional é transmitida às pessoas à medida que estas apreendem os valores da organização identificados através de práticas formais de socialização.

Desta maneira, a cultura organizacional apresenta elementos que a caracterizam e a compõem.

3.3 ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

A literatura existe para identificar diversos elementos que integram a cultura organizacional. Esses elementos fornecem interpretações a seus membros, que as conduzirão no enfrentamento de problemas, bem como no desenvolvimento de ações rotineiras, pois apresentam pressupostos básicos ou valores fundamentais aceitos pela organização.

Nesse sentido, Wagner III e Hollenbeck (1999, p. 367) afirmam que “no cerne da cultura de toda organização existe um conjunto de normas e valores fundamentais que moldam os comportamentos dos membros e os ajudam a entender a organização”.

Existem inúmeros elementos que podem ser analisados e que, de uma forma ou de outra, integram e caracterizam a cultura de uma organização. Alguns destacam-se mais dependendo do segmento de mercado em que a instituição está inserida.

Muitos destes elementos envolvem pressupostos psicossociais, e poderão existir de uma forma inconsciente, porém, eles se constituem de elementos básicos e muito profundos que passam a interferir nas práticas rotineiras da organização e na personalidade de seus membros.

Wagner III e Hollenbeck (1999) explicam alguns desses elementos da seguinte forma:

3.3.1 Cerimônias, Ritos e Rituais

As cerimônias e ritos são atividades elaboradas e planejadas, tornando peculiar um evento onde os administradores providenciam exemplos do que a organização valoriza. São ocasiões nas quais se reforçam valores específicos, os heróis e heroínas são celebrados e as pessoas podem compartilhar entendimentos importantes.

Os ritos destinam-se a manter a unidade e a identidade organizacional e apresentam seis formas, citadas abaixo:

- Ritos de passagem: utilizados para facilitar a adaptação das pessoas em seus novos papéis e *status* sociais. Têm-se como exemplo os treinamentos básicos.
- Ritos de degradação: podem ser utilizados para dissolver identidades sociais e retirar poder. São exemplos: demissão sumária, afastamento da função, denunciar falhas publicamente.
- Ritos de reforço: fortalecem a identidade social e elevam os *status*. A entrega de prêmios anuais é um exemplo.
- Ritos de renovação: têm o objetivo de renovar as estruturas sociais e aperfeiçoar seu funcionamento. São exemplos as atividades de desenvolvimento organizacional e assistência ao empregado.
- Ritos de redução de conflitos: podem ser utilizados para reduzir o nível de conflitos e agressão. As pessoas cumprimentam-se pelo nome no início de expediente, por exemplo.
- Ritos de integração: podem ser utilizados para fortalecer e reavivar os sentimentos comuns que unem os membros, aumentando sua dedicação à organização. Um exemplo é a festa de natal do departamento ou seção (DIAS, 2007, 94-95).

Assim, os ritos e rituais são facilmente identificáveis nas organizações, bem como as cerimônias.

3.3.2 Estórias e Mitos

Os mitos são estórias que não se apoiam em fatos, mas apresentam certos valores e crenças da organização e representam o “elo de ligação” entre o presente e o passado, como uma forma encontrada para estabelecer o comportamento correto e valorizado contra atitudes inaceitáveis.

Os mitos estabelecem limites claros do que é adequado e do que não é adequado para os indivíduos numa organização. Podem existir pessoas, procedimentos, situações, comportamentos da alta direção, gerentes e chefes de seção considerados mitos.

Algumas manifestações também são consideradas mitos:

Considerar pessoas intocáveis em seus cargos.
 O comportamento dos fundadores tomados como referência por quem os sucede na direção da empresa.
 A existência de procedimentos que não se podem modificar.
 A reação esperada de determinados dirigentes no enfrentamento de situações específicas [...] (DIAS, 2007, p.96).

As narrativas baseadas nos eventos verdadeiros compartilhados entre os empregados da organização constituem as estórias. Elas registram, resumizam e reconstróem cenários que se preservam no tempo, mantêm vivos os valores primários da organização e providenciam um entendimento que é compartilhado entre todos os colaboradores.

Os principais papéis das estórias nas organizações são:

Interpretar situações, mostrando como uma conclusão emerge de uma situação social dada ou conjunto de várias.
 Legitimar o poder da estrutura organizacional.
 Explicar os procedimentos estabelecidos e maneiras de fazer as coisas, ao mesmo tempo em que concretiza e reforça estes procedimentos (DIAS, 2007, p. 98).

3.3.3 Heróis

As pessoas que se constituem em modelos de comportamento a serem seguidos pelos demais componentes da organização são consideradas símbolos

sociais. Elas personificam os valores mais fortes da organização. Os mais fortes símbolos sociais são os heróis.

Os heróis podem desempenhar o papel de tornar o sucesso atingível e humano aos demais componentes da instituição, bem como preservar o que a organização tem de especial. Estes símbolos sociais estabelecem padrões de desempenho e podem motivar os empregados, fornecendo uma influência duradoura.

De modo geral, os fundadores das organizações são considerados heróis, caracterizados como personagens natos.

3.3.4 Símbolos

Os símbolos são os elementos físicos ou atividades que a organização utiliza para mostrar a importância que ela atribui a determinados valores. Os símbolos vão desde o logotipo até a mobília da empresa. Alguns artefatos, como o tamanho da mesa ou uma cadeira especial, podem refletir valores, indicando a importância da pessoa que os utiliza.

Os símbolos organizacionais transmitem os valores culturais para seus membros e também para pessoas externas da empresa.

3.3.5 Comunicações

A comunicação é parte integrante da organização, ela preside e rege todas as relações humanas. Para Chiavenato (1991), a comunicação é a troca de informações entre indivíduos de modo que torne comum uma mensagem ou informação.

É possível identificar tipos de comunicação dentro das organizações, como a comunicação escrita, representada pelo uso de símbolos gráficos entre os quais hoje se destacam através do uso da *Internet*, *e-mail*, *fax*, memorandos e cartas; a comunicação oral, inserida na rotina da organização e que fundamenta o relacionamento entre os cargos e funções, observada nos contatos diretos, reuniões e telefonemas. E há também a comunicação que abrange os artefatos visíveis da organização, como o

ambiente físico, o modo como as pessoas se vestem, o modo de falar, o tratamento dispensado aos clientes, etc.

A amplitude da comunicação em uma organização é apontada por Flory quando afirma que:

A comunicação organizacional participa da criação de identidade dos grupos, do desenvolvimento da cultura organizacional e das ideologias dos grupos sobre os quais a empresa tem ascendência, além da mera disseminação das informações necessárias ao andamento da empresa (FLORY, 2003, p.19).

Desta forma, verifica-se que a comunicação é fundamental no desenvolvimento e divulgação de uma cultura organizacional, sendo um dos principais recursos das atividades administrativas.

3.3.6 Linguagem

A linguagem, parte integrante da comunicação organizacional, merece destaque, pois apresenta significados especiais para os membros das organizações e, desta maneira, as instituições criam ou adotam uma linguagem que seja compartilhada pelos integrantes da empresa de modo que todos os membros da organização falem e entendam a mesma “língua”, o que facilita a fluência das informações. Para Dias (2007, p.99), a linguagem é importante porque “não somente se refere ao uso das palavras, mas também ao significado que expressam no contexto das situações específicas em que são empregadas, refletindo as percepções subjetivas e disposições motivacionais das pessoas”.

3.3.7 Valores

Os valores organizacionais compreendem as concepções compartilhadas do que é importante e devem ser aceitos e compreendidos pelos membros da organização. Eles definem, portanto, o que se aceita e o que se repele, o correto e o errado, o desejável e o indesejável no comportamento dos integrantes de um grupo.

Alguns autores dividem os valores em terminais e instrumentais. Os valores terminais referem-se às situações finais que as pessoas desejam alcançar, podendo ser observados na missão e nos objetivos da organização, por exemplo, os princípios de excelência, confiabilidade, lucratividade, inovação e qualidade. Os valores instrumentais referem-se ao comportamento esperado pelos integrantes da organização, tendo como exemplo o respeito às tradições e autoridade, ser conservador e cuidadoso, ser criativo, adotar uma postura corajosa, ser honesto e manter os padrões altos. É a combinação destes valores que vai formar a cultura organizacional da organização.

A incorporação destes valores ocorre através da explicitação de normas, regras e procedimentos operacionais de modo a orientar as pessoas em suas ações, decisões e comportamento dentro da organização.

Os valores organizacionais são fundamentais no processo de tomada de decisão, pois são os referenciais utilizados em situações em que devem ser feitas escolhas.

3.3.8 Slogans ou Lemas

Para Dias (2007, p. 101), “os *slogans* ou lemas organizacionais constituem a expressão sucinta, versão resumida de uma cultura organizacional”. O *slogan* resume a ideia central valorizada pela organização, sem perder a clareza e a objetividade. Além disso, o *slogan* posiciona a organização tanto para seus colaboradores como para o público em geral.

Um *slogan* ou lema pode transmitir uma mensagem, uma qualidade ou as características da organização e do que ela tem a oferecer.

3.3.9 Elementos Materiais

Os elementos materiais de uma organização legitimam rotinas, normas e procedimentos. Estes elementos podem conter valores simbólicos e se manifestam nas instalações, no mobiliário, nos equipamentos e nos demais recursos físicos da organização. De maneira sutil, fornecem estimulação sensorial nas pessoas para

executarem atividades culturalmente aceitas pelos demais. São observados, por exemplo, na decoração das paredes da organização, no logotipo, nas bandeiras, no espaço reservado no estacionamento para carros, tipos de prêmios e reconhecimentos, etc.

3.4 FUNÇÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional pode desempenhar diversas funções. Da mesma forma como existem algumas funções não bem determinadas, há muitas outras perfeitamente identificadas e estudadas.

Uma de suas funções refere-se ao limite que a cultura estabelece, definindo papéis para seus agentes integrantes e criando diferenciações entre as organizações, transmitindo senso de identidade entre seus membros.

A cultura organizacional também facilita o compromisso dos indivíduos com algo maior que seus próprios interesses pessoais, fortalecendo a estabilidade do sistema organizacional. É ela que dá sentido ao modo de fazer as coisas, constituindo-se de controle que guia e molda as atitudes e comportamentos de seus integrantes.

Ao ingressar numa organização, uma parte dos valores da vida pessoal de um integrante terá como referência os valores daquela organização, visto que, este passara muito tempo do seu dia na instituição. A ascensão dos membros da organização se dará à medida que aumenta sua integração com os valores organizacionais.

Para Dias (2007), a cultura de cada organização vai conter respostas a dois grandes problemas com os quais a organização se defronta: a adaptação ao meio e a integração interna.

Na função de adaptação ao meio, a cultura mantém uma série de soluções pré-determinadas contidas em seus objetivos, seus meios, instrumentos, etc. E sua durabilidade depende do grau de aceitação e compreensão por parte de seus membros integrantes.

Na função de integração interna, a cultura organizacional desenvolve uma linguagem e algumas categorias conceituais comuns, como critérios sobre o tipo de

pessoas que serão incorporadas à organização, sobre o tipo de relações interpessoais, as definições de poder e *status*, etc.

A partir deste discernimento, a organização pode compreender sua cultura e definir a forma como irá atuar e interagir com o ambiente interno e o meio externo.

3.5 CONSERVAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

A manutenção de uma cultura envolve uma série de práticas com as quais a organização atua para manter-se preservada entre os colaboradores e garantir sua transmissão aos novos funcionários.

Dias (2007) identifica três aspectos que exercem importante papel na sustentação de uma cultura: as práticas de seleção, as ações dos dirigentes e o reforço positivo.

Na prática de seleção, o principal objetivo é identificar e contratar indivíduos que tenham conhecimento, habilidade e capacidade para assumir funções dentro da organização, que condigam com a cultura existente, de modo a garantir êxito no desempenho de suas funções.

As ações dos dirigentes envolvem toda ação dos membros da direção, pois são eles que regem a organização. Têm o objetivo de estabilizar normas e sinalizar para os níveis inferiores, direções que apontem quais riscos podem e devem ser assumidos, qual grau de liberdade os diferentes níveis de chefia podem exercer, quais ações são premiadas, etc.

O reforço positivo demonstra um reconhecimento pelo esforço e transmite ao indivíduo ou grupo um sinal de que aquela atitude ou experiência é reconhecida e aceita como referência pela organização. Este processo ocupa um lugar importante na aprendizagem, principalmente para os novos membros que chegam com um certo nível de insegurança para a organização.

O processo de divulgação da cultura organizacional envolve, num primeiro momento, apresentação através de exposição como palestras, seminários, reunião, etc. Outras formas gradativamente são utilizadas, como o treinamento, o plano de carreira

vinculado aos valores básicos da organização, o destaque aos comportamentos exemplares, etc.

Todos esses mecanismos são utilizados para divulgar a cultura a todos os membros da organização, sejam eles novos ou com mais tempo de empresa, de modo a garantir a perfeita assimilação dos valores que fundamentam e que são pilares da instituição.

3.6 NÍVEIS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Além de identificar os elementos da cultura organizacional, a literatura também vislumbra sobre os níveis que a compõem. Nesse sentido, Fleury e Fischer (1996) salientam que a cultura organizacional pode ser apreendida em três níveis, a saber:

3.6.1 Nível dos Artefatos Visíveis

O nível dos artefatos visíveis é um nível da cultura organizacional fácil de ser observado, mas difícil de ser decifrado. É o primeiro nível da cultura e considerado o mais superficial. É constituído pela disposição física do ambiente, por vestimentas, formas de tratamento, métodos de trabalho, entre outros; sendo assim descritos por Chiavenato (1991, p. 64):

Artefatos são todas aquelas coisas que, no seu conjunto, definem uma cultura e revelam como a cultura dá atenção a elas. Incluem produtos, serviços e padrões de comportamento dos membros da organização. Quando se percorrem os escritórios de uma organização, pode-se notar como as pessoas se vestem, como falam, sobre o que conversam, como se comportam, quais as coisas que são importantes e relevantes para elas. Os artefatos são todas as coisas ou eventos que podem nos indicar visual ou auditivamente como é a cultura da organização. Os símbolos, as histórias, os heróis, os lemas, as cerimônias anuais são também exemplos de artefatos.

Estes aspectos podem ser facilmente descritos e sentidos, mas é difícil presumir o que eles representam num grupo, ou se eles refletem as pressuposições que as circundam.

3.6.2 Nível dos Valores Compartilhados

O nível dos valores compartilhados refere-se aos valores compartilhados pelos integrantes da organização. Estes valores são entendidos como a base da cultura organizacional e auxiliam na transformação das atividades de rotina em ações efetivas. São de difícil observação, porém, são utilizados como instrumento para sua identificação entrevistas ou questionários. Constituem-se dos valores, normas, ideologias e filosofias adotadas na cultura de uma organização, em que estes, por sua vez, permitem a integração das pessoas a sua identificação com a empresa.

Além disso, estes valores fazem a interposição do que é importante para uma organização com os valores vigentes da sociedade, podendo figurar como uma possibilidade de vantagem competitiva quando bem administrados.

3.6.3 Nível dos Pressupostos Inconscientes

O nível dos pressupostos inconscientes refere-se aos pressupostos que determinam como o grupo percebe, pensa e sente. Conforme esses valores compartilhados, conduzem os membros da organização a determinados comportamentos e, se esses servem para solucionar problemas, seu valor vai gradativamente tornando-se um pressuposto inconsciente sobre como é a realidade.

Desta forma, pode-se considerar este nível como o mais profundo, caracterizando a essência da cultura; integrando a natureza do comportamento humano com a cultura da organização, cujas respostas que deram certo, referentes às questões mais cruciais para a sobrevivência do grupo, passam a ser adotadas como verdadeiras.

Desta forma, para Vieira (2004), a aprendizagem desses pressupostos pelos responsáveis pela organização, bem como por seus membros, manterá a empresa

como um todo, conferindo a todos os membros um sentimento de identidade que proporcionará o comprometimento de todos.

3.7 MUDANÇA NA CULTURA ORGANIZACIONAL

Para Fleury (1996), existe uma tendência natural da maioria das organizações em preservar os padrões culturais vigentes, porém, existem alguns fatores que levam à mudança da cultura em uma organização, tais como a fusão entre empresas, reestruturação, terceirização, privatização, recessão, inovação tecnológica, pressão de concorrentes, crise gerencial interna e processo de socialização de novos membros.

Muitas vezes, para se acompanhar o intenso movimento de um mercado competitivo, faz-se necessária a promoção de mudanças ambientais, que alteram significativamente a cultura vigente.

A mudança nos padrões culturais organizacionais pode ocorrer de duas maneiras:

A mudança revolucionária, em que os novos valores incorporados à organização são antagônicos aos anteriores, gerando um processo radical de destruição dos elementos simbólicos, de redefinição completa das práticas organizacionais;

A mudança gradual, quando os novos valores propostos são complementares aos existentes, ampliando leques de alternativas existentes para a solução de problemas (FLEURY e FISCHER, 1996, p. 29).

As reações às mudanças são várias. Toda mudança gera ansiedade ou pelo menos expectativa manifestada em sentimentos de desconforto diante do desconhecido. Segundo Dias (2007), a cultura organizacional apresenta crenças, valores e comportamentos inquestionáveis que são a referência para a tomada de decisões na organização. Quando ocorre uma mudança, significa que todos estes valores básicos profundamente integrados são modificados e reinterpretados.

Uma atitude comum em momentos de mudança é o aparente desconhecimento do fenômeno. Há aqueles que oferecem resistência, tentam bloquear ou ignorar o que está acontecendo. E há aqueles que tendem à acomodação, caracterizados por manifestações de passividade e inércia, ficando imobilizados, aguardando os fatos acontecerem.

Salienta Dias (2007) que, apesar da cultura ser um processo em constante mudança, quando há necessidade de uma transformação mais imediata, adotada como estratégia de desenvolvimento, a organização deve atender às reações que esta pode provocar nos componentes do grupo. Para ele, a mudança na cultura de uma organização é possível, porém, é necessário conhecer os valores fundamentais da instituição, seus pressupostos básicos e premissas que induzem à tomada de decisão, para se poder explorá-las de modo que deem base às mudanças e não sejam empregadas como fundamentos de resistência cultural.

Neste sentido, afirma Vieira (2004) que compete àqueles que promovem as mudanças culturais nas organizações renovar as perdas psicológicas nos indivíduos integrantes da organização, restituindo valores, crenças e pressupostos básicos do comportamento coletivo adaptados aos novos objetivos, sendo sutis o bastante para criar uma imagem positiva onipotente e adequada às novas regras estabelecidas, de maneira a garantir a adesão e a lealdade de todos.

4 METODOLOGIA

Para atingir os objetivos deste trabalho, foi realizada uma pesquisa de caráter descritivo por ser a que melhor identifica o grau de conhecimento e comprometimento dos funcionários em relação ao *Nosso Jeito de Fazer* (SILVA ET AL, 2007). A opção metodológica que se mostrou mais adequada foi uma abordagem quantitativa e qualitativa, pois, de acordo com Ludke e André (1986), podem ser usados os dois tipos de técnicas, considerando-se que, no mundo dos significados e das relações humanas, os dados quantitativos e qualitativos se complementam. No estudo de um fenômeno, os dados quantitativos possibilitam a compreensão da abrangência do fenômeno. As informações qualitativas permitem conhecer o significado que as pessoas atribuem aos fenômenos.

Segundo Roesch (2005), a pesquisa quantitativa é apropriada para avaliar mudanças em grandes organizações. A ideia é testar se vale a pena introduzir tal sistema em programa, se o momento é oportuno para mudanças, se as pessoas vão ter condições de operá-lo e, evidentemente, se produzirá bons resultados. Ainda, segundo Richardson (1999), o método quantitativo representa a intenção de garantir a precisão dos resultados, evita distorções de análise e interpretação, possibilitando, assim, uma margem de segurança quanto às interferências. Este tipo de estudo possibilita um melhor entendimento do comportamento de diversos fatores e elementos que influem sobre determinado fenômeno.

Segundo Minayo (1999, p.22), “a rigor qualquer investigação social deveria contemplar uma característica básica de seu objeto: o aspecto qualitativo. Isso implica considerar sujeito de estudo: gente, em determinada condição social, pertencente a determinado grupo social ou classe com suas crenças, valores e significados. Determinados assuntos trazem uma carga histórica, cultural, política e ideológica que não pode ser contida apenas numa fórmula numérica ou num dado estatístico”.

Quanto à classificação, é um estudo de caso, em que se verificou a disseminação e compreensão do *Nosso Jeito de Fazer* junto aos funcionários das agências do banco Itaú Unibanco, situadas na Av. Assis Brasil, no município de Porto Alegre, Rio Grande do Sul. De acordo com Gil (2010), estudo de caso é aquele no qual

se pesquisa um indivíduo, um grupo, uma organização dentro de um contexto definido, a fim de investigar um determinado fenômeno.

Os instrumentos de pesquisa utilizados para coleta dos dados foram a entrevista, realizada com os gestores; e o questionário, distribuído para os demais colaboradores.

A entrevista, dentre outras vantagens, possibilita a obtenção de dados referentes aos mais diversos aspectos da vida social e permite, ainda, a localização dos dados inerentes ao comportamento humano, Gil (1999).

A entrevista é uma fonte importante de informação para o estudo, de acordo com as orientações de Yin (1984). Respeitou-se a característica informal das entrevistas qualitativas, elas dão liberdade ao entrevistado em relatar apenas os dados mais relevantes, para ele, ao mesmo tempo em que favorecem ao pesquisador a captação do fenômeno com a interpretação dos entrevistados.

Outro instrumento desta pesquisa foi o questionário, que foi elaborado considerando-se os objetivos deste estudo e o referencial utilizado; para tanto, é composto de questões fechadas. Para Gil (1999), o questionário é uma técnica de investigação que utiliza um número considerável de questões apresentadas por escrito às pessoas e que tem por objetivo o conhecimento de opiniões, interesses, expectativas, situações vivenciadas, dentre outros. Esse mesmo autor afirma que essa técnica possui vantagens, citando a possibilidade de atingir um grande número de pessoas, garantir o anonimato destas, e pelo fato de que o entrevistado responde o questionário no momento que julgar conveniente, isso impede a exposição do pesquisado e a influência do entrevistador.

Para descrição e caracterização do *Nosso Jeito de Fazer*, o procedimento utilizado foi a pesquisa bibliográfica. Conforme Gil (2000), esta forma de pesquisa utiliza contribuições de vários autores sobre determinada temática do estudo e como pesquisa documental, pois se baseia em materiais que ainda não receberam nenhum tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa,). Prodanov (2009, p. 69) informa que “a utilização da pesquisa documental é destacada no momento em que podemos organizar informações que se encontram dispersas, conferindo-lhe uma nova importância como fonte de consulta”. Neste estudo as cóleras

de informações ocorreram através de livros, artigos, monografias, site e intranet da empresa, matérias de divulgação, entre outros.

4.1 COLETA DE DADOS

A pesquisa foi aplicada aos funcionários de 4 agências do Itaú Unibanco, situadas na Av. Assis Brasil, no município de Porto Alegre/RS, com distribuição de questionários e entrevistas, estas sendo realizadas somente com os Gerentes Gerais. Pelo fato da instituição possuir um grande número de agências na cidade citada, delimitou-se a pesquisa às agências próximas ao local de trabalho do pesquisador. Outro fator relevante é o fato de 2 agências serem de origem do Itaú e 2 de origem do Unibanco, o que é um ponto a favor para a obtenção de dados com maior diversidade da amostra.

A entrevista com os Gestores partiu do princípio que o contato direto com o interlocutor proporciona um conjunto de afirmações que permitem uma posterior análise de conteúdo, por ser qualitativa, possibilita a riqueza de informações abertas. Os informantes tiveram suas identidades mantidas em sigilo, sendo identificados por números: G1 (gerente 1), G2 (gerente 2) e G3 (gerente 3). As entrevistas foram realizadas nas próprias agências, durante o expediente com agendamento prévio. As perguntas feitas durante as entrevistas seguiram um roteiro (Anexo B), com questões predominantemente abertas, e foram aprofundadas para aqueles entrevistados que manifestaram interesse nas respostas.

A amostra apresentou-se de forma significativa, pois 3 (três) dos 4 (quatro) Gerentes Gerais das agências pesquisadas foram entrevistados. Quanto ao seu perfil sócio-demográfico, todos os integrantes da amostra pertencem ao sexo feminino, duas são pós-graduadas e uma possui ensino superior completo; todas trabalham há mais de 10 anos no Itaú Unibanco e duas possuem mais de 40 anos de idade, enquanto uma encontra-se na faixa dos 31 aos 40 anos. Quanto a sua empresa de origem antes da fusão, duas eram do Itaú e uma do Unibanco.

Os questionários foram distribuídos a 30 funcionários que trabalham no atendimento PF, procurando atingir 100% do público-alvo, sendo que 77% foram

respondidos, o que corresponde a 23 funcionários. Quanto ao cargo, eles possuem a seguinte distribuição: 4 (quatro) Agentes Comerciais (17%), 3 Assistentes de Gerente (13%), 4 Gerentes de Relacionamento (17%), 3 Gerentes Gerais (13%), 6 Caixas (27%) e 3 Gerentes Operacionais (13%).

Os entrevistados possuem o seguinte perfil sócio-demográfico: quanto à idade, 9% possuem entre 18 a 24 anos; 39% têm 25 a 30 anos; 26% têm 31 a 40 anos e 26% mais de 40 anos. Quanto ao sexo, 52% são mulheres e 48% homens. Quanto à formação, foi identificado que 30% possuem graduação incompleta; 48% completa e 22% pós-graduação. Em relação ao tempo de banco, 13% têm até 2 anos; 39% de 2 a 5 anos; 26% de 5 a 10 anos e 22% mais de 10 anos. Além disso, 60% são de origem do Itaú e 40% do Unibanco.

Para isso, foi enviado por meio de correspondência interna e de forma presencial, o questionário (conforme anexo A), com perguntas fechadas, utilizando escalonamento tipo *Likert*. As escalas *Likert*, ou escalas somadas, requerem que os entrevistados (avaliadores) indiquem seu grau de concordância (aprovação) ou discordância (reprovação) com as declarações (informações) que estão sendo medidas (avaliadas), conforme *site*, < WWW.benchmarkingbrasil.com.br > acesso 03/11/2012.

Cada questão formulada permitiu ao pesquisado a escolha de uma entre cinco alternativas de resposta, que variam de acordo com o grau de absoluta concordância (1- Concordo Totalmente) ao grau de absoluta discordância (5-Discordo Totalmente).

4.2 ANÁLISE DOS DADOS

A análise das respostas possibilitou a visualização do grau de assimilação e compreensão do *Nosso Jeito de Fazer*.

Com relação à tabulação dos dados do questionário, para cada opção de resposta foi atribuído um peso diferenciado que variou de 1 a 5, sendo que o maior peso foi atribuído à alternativa que, com base no referencial, entendeu-se como a mais adequada para indicar maior adesão ao *Nosso Jeito de Fazer*. Para avaliação dos resultados, foi usada a média aritmética, ponderando o maior percentual observado nas

respostas com relação à alternativa entendida como mais adequada. Contou-se com o auxílio do *software Microsoft Excel*.

Para a análise dos dados desta pesquisa, utilizou-se a técnica interpretativa dos dados coletados. Segundo Minayo (2003), a análise e a interpretação ocorrem concomitantemente, possuindo como finalidades: estabelecer uma compreensão dos dados coletados; confirmar ou não os pressupostos da pesquisa e; ampliar o conhecimento do estudo pesquisado.

A limitação decorrente deste tipo de estudo é que as definições encontradas podem ser restritas ao público participante da pesquisa, com a possibilidade de não poder estender os resultados obtidos para outras agências e demais áreas do banco, tendo em vista tratar-se de uma amostra ínfima em relação ao número de colaboradores do Itaú Unibanco.

Posteriormente, os dados dos questionários e das entrevistas foram divididos em categorias. Esta é uma etapa muito importante, pois a qualidade de uma análise de conteúdo possui dependência com o seu sistema de categorias. As categorias foram compiladas a partir da correspondência entre o seu significado, a lógica do senso comum e a orientação teórica do pesquisador. Dessa forma, as respostas foram divididas em dez grupos de interesse, sendo eles: Objetivos do Nosso Jeito de Fazer; Nível de conhecimento das atitudes esperadas pelo Banco; Influências na forma de realizar o trabalho; Realização de negócios x Nosso Jeito de Fazer; Treinamentos e desenvolvimento dos colaboradores; Estímulos vindos do Banco para a prática das atitudes; Integração das demais áreas do Banco; Estímulos vindos dos gestores para prática das atitudes e; Nosso Jeito de Fazer e a fusão. Com isso, foi possível uma análise integrada, por meio do cruzamento de dados e das respostas obtidas nas duas formas de pesquisa.

Limitações da pesquisa

Cabe salientar que o entrevistador exerce suas atividades na empresa estudada e, por isso, é preciso considerar que essa realidade pode ter motivado certo polimento nas colocações mais críticas.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 NOSSO JEITO DE FAZER

A fusão entre Itaú e Unibanco envolveu uma série de grandes desafios, entre os quais, a integração eficiente das operações, sem perder o foco em rentabilidade, projeto que continuará exigindo dedicação ao longo dos próximos anos. Mas, entre as grandes prioridades, nenhuma era mais importante do que a disseminação de uma nova cultura corporativa. Uma cultura diferenciada e única, que respeitasse o histórico das instituições e fizesse sentido a todos os colaboradores. A cultura corporativa nada mais é do que o conjunto de valores, crenças e atitudes praticadas a todo o instante por todos e cada um dos colaboradores de uma empresa.

Na essência, a cultura organizacional é tudo aquilo que torna uma empresa diferente das demais. No jeito de fazer negócios, na forma de se relacionar com clientes, acionistas, colaboradores, concorrentes, fornecedores, governos e entidades de classe e, acima de tudo, no modo de estabelecer uma visão de futuro e atingir os objetivos do negócio.

O processo de construção da cultura corporativa do Itaú Unibanco envolveu um amplo debate junto a milhares de colaboradores da empresa, das mais diversas regiões, nas mais diferentes funções e cargos. Ele começou pela definição de uma visão que demonstra os objetivos a serem atingidos como instituição financeira e o seu papel no mundo empresarial.

Além da visão, era preciso definir de que maneira ela seria conquistada: como, com quais atitudes, com quais princípios e filosofia de trabalho. Itaú e Unibanco, cada um ao seu modo, já vinham trabalhando fortemente com conjuntos de atitudes capazes de definir suas culturas. O Itaú batizou esse trabalho de *Modo Itaú de Fazer*, enquanto no Unibanco ele foi chamado de *Jeito Unibanco*. Desta maneira, ao tornarem-se uma empresa única, o novo conjunto de atitudes foi batizado de *Nosso Jeito de Fazer*, aliando o melhor de cada uma das instituições.

Cientes de que seu principal diferencial são as pessoas, foram estabelecidas dez atitudes esperadas de cada um dos colaboradores, elas foram estabelecidas

utilizando uma linguagem clara e moderna, de modo a garantir o alinhamento de todos aos novos objetivos da instituição.

A seguir, estão transcritas cada uma das atitudes, conforme o canal de comunicação interna do banco.

5.1.1 Todos pelo Cliente

O Itaú Unibanco acredita que a liderança de mercado é consequência de um processo de melhoria constituída dos serviços prestados aos clientes.

Qualquer crescimento obtido sem ter cada cliente como foco não será sustentável.

O que queremos?

- Pensar como clientes;
- Transparência, ética e ações que simplifiquem a vida do cliente;
- Busca obstinada da excelência de atendimento e de qualidade dos serviços.

O que não toleramos?

- Atitudes do tipo “isso não é comigo”;
- Foco no resultado em detrimento do foco no cliente;
- Gente que enxerga o cliente como um mal necessário.

5.1.2 Paixão pela Performance

A paixão pela performance trouxe o Itaú Unibanco ao lugar de destaque que ocupa hoje. E só essa paixão permitirá que atinja os ambiciosos objetivos que tem pela frente.

Renovar essa paixão na hora de planejar e executar cada novo projeto deve ser um objetivo permanente de cada um de nós.

O que queremos?

- Liderança em retorno sobre o patrimônio, sem abrir mão do crescimento contínuo de participação de mercado em cada um dos nossos negócios;
- Gente que busca incessantemente novos desafios e metas cada vez mais ambiciosas;
- Foco em performance sustentável e não apenas em resultados de curto prazo.

O que não toleramos?

- Gente acomodada, que não se julga capaz de fazer a diferença;
- Pessoas que procuram justificar resultados medíocres;
- Falta de compromisso com a eficiência de custos.

5.1.3 Liderança Ética e Responsável

O Itaú Unibanco é líder em vários mercados em que atua. E considera fundamental que essa liderança seja exercida com responsabilidade.

Trata-se de uma liderança positiva, ética, transparente, comprometida com a sociedade e com as melhores práticas de gestão. Acima de tudo, o Itaú Unibanco quer líderes que pensem – e ajam – como donos.

O que queremos?

- Liderança pelo exemplo;
- Postura ética, íntegra e colaborativa;
- Postura engajada e comprometida de quem se vê como dono, independente de cargo ou função.

O que não toleramos?

- Conduta questionável, “jeitinho” nos negócios;
- Falta de iniciativa, esperar que alguém resolva o problema por você;
- Resultados obtidos a qualquer preço.

5.1.4 Craques que jogam para o Time

O Itaú Unibanco tem a meritocracia e o trabalho em equipe como base de seu sistema de gestão de pessoas.

Tem obsessão pela atração de talentos e reconhece performances diferenciadas de forma diferenciada. Valoriza as individualidades, mas não o individualismo.

Um craque só é craque de fato se souber jogar para o time e se cercar de outros craques. Porque gente boa forma atrai gente boa.

O que queremos?

- Líderes que compartilhem conhecimento e que se preocupam com o desenvolvimento do time;
- Pessoas que gostam de trabalhar em equipe, respeitando ideias, opiniões e práticas diferentes das suas;
- Gente que procura constantemente atrair novos talentos.

O que não toleramos?

- Estrelismo, culto à personalidade, agenda pessoal, atitude individualista;
- Valorização de pessoas sem compromisso com a entrega;
- Medo de contratar gente melhor que a gente.

5.1.5 Foco na inovação e Inovação com foco

Inovação é uma questão permanente de atitude.

O Itaú Unibanco quer estabelecer um ambiente que estimule a criatividade, o empreendedorismo, o debate de ideias e a procura de novas respostas, sempre com o objetivo de criar vantagens competitivas para a organização.

O que queremos?

- Inovação como atitude para buscar soluções que antecipem necessidades dos clientes e do negócio;
- Pensar no novo, no amanhã, sem descuidar do hoje;

- Pessoas que não se contentam com a primeira resposta.

O que não toleramos?

- Medo do novo, medo de errar;
- Debates intelectuais intermináveis e sem foco;
- Superficialidade e desprezo pelos debates.

5.1.6 Processos servindo Pessoas

Processos existem para servir pessoas e não o contrário.

Não devemos nos apaixonar por eles mais do que pelos benefícios que eles nos trazem.

O Itaú Unibanco é uma empresa de pessoas que melhoram processos – e de processos que melhoram a vida das pessoas.

O que queremos?

- Facilitar a vida dos clientes;
- A simplicidade como meta maior, sem abrir mão da qualidade dos controles;
- Gente com iniciativa e que entende que processos sempre podem ser melhorados.

O que não toleramos?

- Burocracia, controles desnecessários e perda de tempo;
- Falta de iniciativa para mudar o que precisa ser mudado;
- A postura conformista do “sempre foi feito assim”.

5.1.7 Ágil e Descomplicado

O tempo do cliente é valioso. O nosso também.

Não perdemos tempo complicando as coisas – e não complicamos as coisas porque sabemos que isso nos faz perder tempo.

Somos objetivos, combatemos a burocracia, a excessiva hierarquização e a complexidade pela complexidade

O que queremos?

- Foco na solução;
- Ir direto ao ponto;
- Valorizar a simplicidade e a rapidez.

O que não toleramos?

- Gente que complica as coisas;
- Trabalhos burocráticos, com atividades desnecessárias e perdas de tempo;
- Processos intermináveis de valorizações e aprovações.

5.1.8 Carteirada não vale

A liderança aqui é compartilhada, desapegada de símbolos de *status* e conquistada com talento e competência – e não pela patente.

Consideramos fundamental criticar sem ser destrutivo e aceitar críticas sem ser defensivo. O tratamento educado e atencioso que o Itaú Unibanco quer oferecer sempre aos seus clientes começa dentro de casa.

O que queremos?

- Tratar os outros como gostaríamos de ser tratados;
- Estar aberto às diferenças e divergências;
- Saber o quê e como falar, sem deixar de dizer o que precisa ser dito.

O que não toleramos?

- Cultura da gestão pelo medo, do “manda quem pode, obedece quem tem juízo”;
- Imposição de ideias por conta do cargo e não de bons argumentos;
- Não saber aceitar críticas e criticar pessoas em vez de ideias.

5.1.9 Brilho nos Olhos

Sabe-se que as empresas mais competitivas são aquelas em que os colaboradores têm espaço para expressar opiniões, participar ativamente da gestão e

celebrar suas conquistas. O Itaú Unibanco estimula suas equipes a trabalhar com atitude descontraída.

Afinal, divertido não é o contrário de sério, mas o contrário de chato. Trabalho, para nós, é algo para ser feito com brilho nos olhos.

O que queremos?

- Gente otimista e entusiasmada, que contribui para que o trabalho seja estimulante e desafiador;
- Pessoas que encarem as dificuldades como oportunidades e que saibam inspirar os demais;
- Criar um ambiente verdadeiramente motivador, dinâmico e informal.

O que não toleramos?

- Pessimistas de plantão;
- Críticas veladas, falta de sinceridade;
- Gente sem motivação, que fica na mesmice.

5.1.10 Sonho Grande

No Itaú Unibanco sabe-se que é importante sonhar grande, cada vez mais e melhor, porque essa é a essência da superação. Sem tirar os pés do chão, pensamos grande e estabelecemos desafios ambiciosos, do tamanho do nosso sonho. Agindo assim, nos tornamos um dos maiores bancos do mundo. Agindo assim – e engajados com nossos valores e jeito de fazer – nos tornaremos o melhor banco do mundo.

O que queremos?

- Gente profundamente comprometida com nossas crenças e atitudes;
- Nunca se dar por satisfeito, querendo sempre mais e melhor;
- Estar sempre dispostos a rever e melhorar o que fazemos, mesmo o que vem dando certo.

O que não toleramos?

- Verdades absolutas;
- A arrogância do sucesso;

- Medo de ousar.

5.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS E QUESTIONÁRIOS

Neste capítulo, será apresentado os resultados dos questionários e das entrevistas assim como as respectivas análises fundamentada pelo referencial teórico anteriormente exposto.

5.2.1 Objetivos do Nosso Jeito de Fazer.

Tabela 1 - distribuição das respostas em relação aos Objetivos do Nosso Jeito de Fazer.

Perguntas	Discordo Totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Totalmente
1- O <i>Nosso Jeito de Fazer</i> é necessário e importante para o desenvolvimento da cultura organizacional do Itaú Unibanco.	0%	9%	25%	45%	21%
29- As atitudes do <i>Nosso Jeito de Fazer</i> agregam valor ao banco.	3%	4%	32%	35%	26%

Fonte: elaborada pelo autor.

Os respondentes, em sua maioria, 66%, concordam que o *Nosso Jeito de Fazer* é importante para o desenvolvimento da cultura organizacional; e 61% afirmam que suas atitudes agregam valor ao Banco. Porém, um índice de aproximadamente 39% mostra respondentes indecisos ou que discordam desta afirmação.

G1 – “A maneira como se trabalha no Itaú nos traz um grande diferencial [...] as agências, o atendimento, a transparência, tudo é pensado para satisfação dos clientes.”

G3 - “O *Nosso Jeito de Fazer* veio para ser o nosso manual, mostrando tudo que sempre foi valorizado pelo banco.”

De acordo com a literatura, os valores organizacionais compreendem as concepções compartilhadas do que é importante e deve ser aceito e compreendido pelos membros da organização, definindo, assim, o que se aceita e o que se repele, o

correto e o errado, o desejável e o indesejável no comportamento dos integrantes de um grupo. Através dos dados obtidos, verifica-se que a maioria dos funcionários aceitaram (compreenderam) o *Nosso Jeito de Fazer* e tem ciência de que, com a prática das atitudes, estão contribuindo com a formação da nova cultura organizacional. Os gestores mostram que há uma forma clara e transparente de se trabalhar, o que é valorizado no Itaú Unibanco.

Apesar do alto índice de concordância, salienta-se o percentual de respondentes neutros, mostrando que muitos colaboradores não possuem clareza quanto aos objetivos culturais do Itaú Unibanco.

Pode-se afirmar que o *Nosso Jeito de Fazer* está cumprindo de modo parcial seu papel na incorporação de uma cultura para seus colaboradores.

5.2.2 Nível de Conhecimento das atitudes esperadas pelo Banco.

Tabela 2 - distribuição das respostas em relação ao nível de conhecimento esperado pelo banco.

Perguntas	Discordo Totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Totalmente
3- Tenho total conhecimento das atitudes esperadas pelo Itaú Unibanco para realização dos objetivos propostos.	5%	8%	25%	39%	23%
16- Sinto-me seguro acerca do meu conhecimento sobre o <i>Nosso Jeito de Fazer</i> .	8%	19%	32%	26%	15%

Fonte: elaborada pelo autor.

Nas questões acima, verifica-se que 62% dos colaboradores conhecem as atitudes esperadas pela organização para realização dos objetivos propostos e 25% mostram-se neutros.

Na questão 16, 41% dos entrevistados estão seguros acerca de seus conhecimentos sobre o *Nosso Jeito de Fazer*, enquanto 32% demonstram-se neutros e 27% não concordam com esta afirmação.

G2 – “O *Nosso Jeito de Fazer* é muito claro e prático, qualquer pessoa que ler saberá o que é valorizado e o que o banco espera dos seus funcionários.”

G3 – “No Itaú, possuímos uma maneira de realizar o trabalho, utilizamos o *Nosso Jeito de Fazer* de base para nossas atitudes e para instruir nossa equipe.”

Souza (1978) afirma que a vivência dos valores de uma cultura se dá pela adesão às normas implícitas do grupo ou da organização, que também pode ser chamada de contrato psicológico, caracterizado pelo acolhimento às “regras do jogo”. Verifica-se, através das respostas obtidas pelos gestores e a maior parte dos entrevistados, que existe uma maneira de desempenhar as atividades na instituição, deixando claro o que é valorizado pelo Itaú Unibanco.

Referente à parcela de respondentes neutros e aos que não encontram-se seguros acerca de seu conhecimento do *Nosso Jeito de Fazer*, identifica-se que ocorreu uma falha no processo de assimilação das atitudes. Assim, torna-se necessária uma maior atuação por parte da instituição, para que ocorra o aprendizado adequado dos seus colaboradores.

5.2.3 Influências na forma de realizar o trabalho.

Tabela 3 - distribuição das respostas em relação às influências na forma de realizar o trabalho.

Perguntas	Discordo Totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Totalmente
6 - Minha experiência profissional é o mais importante para estabelecer minha forma de trabalho.	17%	24%	42%	14%	3%
14- Procuo seguir meus colegas no momento em que preciso tomar uma decisão.	15%	26%	39%	11%	9%
22- A maneira como desenvolvo meu trabalho é realizada de forma intuitiva.	12%	39%	35%	10%	4%

Fonte: elaborada pelo autor.

Nas questões referentes às influências na maneira de trabalho, apenas 17% dos colaboradores consideram as suas experiências profissionais como fator principal

para desenvolver suas atividades, 20% seguem seus colegas em suas tomadas de decisões e 14% realizam seu trabalho de maneira intuitiva. Observa-se um alto índice de respondentes neutros nas questões acima.

G2 – “Possuímos uma cultura de trabalho muito forte no Itaú, mas as boas experiências e as boas práticas devem ser aproveitadas.”

G3 – “Nosso modo de fazer é muito claro [...]”

Conforme Dias (2007 p. 17): “Os diversos sistemas pelos quais se manifesta a cultura (valores, normas, ideologia, etc.) influenciam significativamente na formação da personalidade do indivíduo, determinando seu comportamento, assim como sua forma de pensar, sentir e atuar no sistema social ao qual pertence”. Complementando com a literatura, quando o colaborador ingressa em uma organização, uma parte dos valores de sua vida pessoal terá como referência os valores daquela organização, visto que, este passará muito tempo do seu dia na instituição, ou seja, seus valores presentes e passados se unificam, constituindo um novo. De acordo com as respostas dos gestores e colaboradores, percebe-se que existe uma forma de trabalho a ser seguida, porém, existem influências que ainda interferem significativamente na maneira como o colaborador realiza suas atividades.

5.2.4 Realização de negócios X Nosso Jeito de Fazer.

Tabela 4 - distribuição das respostas em relação à realização de negócios e o Nosso Jeito de fazer.

Perguntas	Discordo Totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Totalmente
7- A rentabilidade de um negócio justifica o eventual descumprimento do <i>Nosso Jeito de Fazer</i> .	15%	31%	34%	19%	0%
15- Praticar o <i>Nosso Jeito de Fazer</i> pode se tornar um obstáculo para a realização de negócios.	13%	43%	22%	19%	8%
11 - O Itaú Unibanco valoriza principalmente o cumprimento das metas.	5%	14%	25%	47%	9%

Fonte: elaborada pelo autor.

As afirmações referentes à realização de negócios demonstram que, na opinião da maior parte do grupo de análise, o Itaú Unibanco valoriza prioritariamente o cumprimento das metas, fazendo com que eventualmente não sejam praticadas integralmente as atitudes presentes em seus valores culturais. Porém, os colaboradores não consideram o *Nosso Jeito de Fazer* um fator que dificulta a realização de negócios, conforme 56% dos respondentes.

G3 - “Atingir as metas propostas é algo que vai ser exigido em qualquer outra empresa. No banco, muitas vezes elas são desafiadoras e exigem o máximo de dedicação por parte do funcionário. Porém, não podemos confundir isso com o resultado a qualquer custo.”

G2 - “Buscamos um resultado sustentável, onde prevaleça a satisfação do cliente.”

G1 – “O funcionário precisa cumprir seus desafios com qualidade e seriedade, possuir um resultado constante [...] queremos funcionários comprometidos e alinhados, com uma visão global do negócio.”

O interesse pelo estudo da cultura das instituições começou como uma forma de conhecer melhor o comportamento organizacional e elaborar estratégias eficientes que visem maximizar o desempenho das organizações. Conforme a maioria das respostas dos colaboradores, o *Nosso Jeito Fazer* não é um obstáculo para a realização de suas atividades, confirmando com a literatura, deve ser uma ferramenta que auxilia no processo de condução do negócio, buscando maximizar o ganho da organização.

As respostas também mostram que, para a instituição, o cumprimento de metas é um fator relevante; e salientam os gestores que, mesmo com metas desafiadoras, é necessário que sejam cumpridas dentro das atitudes valorizadas pela instituição. Segundo os resultados da pesquisa, verifica-se que, em alguns casos, essa orientação é descumprida, sendo necessária uma maior atuação por parte da instituição; pode-se sugerir redução de metas ou repreensão às atitudes dos colaboradores.

5.2.5 Treinamento e Desenvolvimento dos colaboradores.

Tabela 5 - distribuição das respostas em relação ao treinamento e desenvolvimento dos colaboradores.

Perguntas	Discordo Totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Totalmente
2- O <i>Nosso Jeito de Fazer</i> foi abordado de modo detalhado e estruturado em uma ou mais oportunidades pela organização.	13%	17%	26%	31%	13%
13 - No Itaú Unibanco tive acesso ao <i>Nosso Jeito de Fazer</i> de modo disperso (não organizado).	4%	23%	24%	34%	15%
18 - Participei de cursos, palestras e reuniões para aprendizagem do <i>Nosso Jeito de Fazer</i> .	8%	26%	38%	18%	10%
21 - Os recursos disponíveis para aprendizado (<i>e-learning</i> , treinamentos presenciais, materiais de divulgação, revista, etc.) foram suficientes para o conhecimento do <i>Nosso Jeito de Fazer</i> .	9%	15%	28%	36%	12%

Fonte: elaborada pelo autor.

Os resultados demonstram que, para 44% dos respondentes, o *Nosso Jeito de Fazer* foi apresentado de modo detalhado em uma ou mais oportunidades; e 49% tiveram recursos suficientes para o aprendizado. Contudo, 49% informam que esse acesso ocorreu de modo disperso e 34% afirmaram que não participaram de cursos ou palestras acerca do assunto. Assim, verifica-se que há um grande número de colaboradores que não tiveram um processo de aprendizagem adequado.

G1 – “Tivemos muitas reuniões, *workshops* e palestras que nos deram um amplo conhecimento das novas atitudes que seriam valorizadas.”

G2 – “Cada colaborador recebeu um material personalizado onde tiveram seu primeiro contato com o *Nosso Jeito de Fazer*. [...] ele foi um facilitador para treinar nossa equipe.”

G3 – “O *Nosso Jeito de Fazer* foi repassado à equipe, em reuniões na própria agência.”

Segundo o referencial teórico, o processo de divulgação da cultura organizacional envolve, num primeiro momento, apresentações através de exposições como palestras, seminários e reuniões. Outras formas também vão sendo gradativamente utilizadas como treinamento, destaque aos comportamentos exemplares e plano de carreira vinculado aos valores básicos da organização. A cultura organizacional é transmitida às pessoas à medida que estas apreendem os valores da organização identificados através de práticas formais de socialização.

Confere-se nos resultados da pesquisa que os gestores tiveram um processo de aprendizagem adequado do *Nosso Jeito de Fazer*, que consideram suficientes. Porém, grande parte dos colaboradores não tiveram essa mesma percepção. Através das análises das questões 3 e 16, verifica-se que os funcionários sabem a maneira como agir mas não sentem-se seguros em relação aos seus conhecimentos sobre o NJF, ou seja, os treinamentos, reuniões, palestras e o material de aprendizado foram insuficientes.

5.2.6 Estímulos do Banco para pratica das atitudes.

Tabela 6 - distribuição das respostas em relação aos estímulos do banco para pratica do Nosso Jeito de fazer.

Perguntas	Discordo Totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Totalmente
19 - A premiação <i>Todos pelo Cliente</i> reconhece de forma eficaz as boas práticas de atendimento.	10%	15%	55%	16%	4%
24- A prática das atitudes do <i>Nosso Jeito de Fazer</i> é valorizada e adequadamente recompensada pelo Banco.	16%	33%	22%	19%	10%
10 - A organização me estimula a praticar o <i>Nosso Jeito de Fazer</i> .	4%	17%	39%	30%	9%
28- Posso sofrer punições caso não pratique o <i>Nosso Jeito de Fazer</i> .	4%	23%	45%	20%	10%

Fonte: elaborada pelo autor.

A maioria dos respondentes entende que a prática das atitudes não é valorizada nem recompensada de forma adequada pelo Banco. Da mesma forma, o percentual de 45% em relação a punições pelo descumprimento do *Nosso Jeito de Fazer* mostra que a organização não adota medidas eficazes na correção de eventuais deslizes praticados por seus funcionários. Em relação ao prêmio *Todos pelo Cliente*, mostra-se presente um sentimento de dúvida em relação a sua eficácia, como informam 55% dos entrevistados.

G1 - “Primeiramente eles são advertidos em conversas informais, o segundo passo vem a ser um *feedback* formal e dependendo do grau de relevância o funcionário recebe uma advertência.”

G3 - “Um dos critérios para promoção é o alinhamento ao *Nosso Jeito de Fazer*.”

Segundo Dias (2007, p.20-21), as sanções são punições e recompensas utilizadas para fazer com que as normas sejam seguidas. Sanções formais são recompensas e punições oficiais e públicas. Sanções informais não são oficiais, às vezes sutis e até mesmo provocam reações inconscientes no comportamento cotidiano. Tanto as sanções positivas como: aumento de salário, uma medalha de honra ao mérito, uma palavra de gratidão, um tapinha nas costas ou sorriso; como sanções negativas: multas, ameaças, prisão, beliscão ou olhar de desprezo são utilizadas para fazer com que haja conformidade com as normas.

Conforme a análise das respostas, pode-se afirmar que as sanções não são mecanismos muito praticados no Itaú Unibanco. Os gestores informaram que as sanções mais utilizadas são negativas, quando os funcionários são advertidos em conversas, *feedbacks* e advertência. Como forma de incentivo, a premiação *Todos pelo Cliente* mostrou ser pouco relevante, um ponto a ser melhorado. A sanção positiva ou reforço positivo demonstra um reconhecimento pelo esforço e transmite ao indivíduo um sinal de que aquela atitude é reconhecida e aceita como referência pela organização. Este processo ocupa um lugar importante na aprendizagem, principalmente para os novos membros que chegam com um certo nível de insegurança para a organização. A recompensa dá sentido ao modo de fazer as coisas, constituindo-se de controle que

guia e molda as atitudes e comportamentos de seus colaboradores. Este é um ponto importante que deve ser desenvolvido pela instituição.

5.2.7 Integração das demais áreas do Banco.

Tabela 7 - distribuição das respostas em relação à integração das demais áreas do banco ao Nosso Jeito de Fazer.

Pergunta	Discordo Totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Totalmente
30 - As demais áreas do banco são integradas ao <i>Nosso Jeito de Fazer</i> .	10%	24%	28%	30%	8%

Fonte: elaborada pelo autor.

Segundo os respondentes, 34% discordam desta afirmação, o que mostra que há um grande percentual de áreas do banco que ainda não estão totalmente alinhadas ao Nosso Jeito de Fazer, evidenciando a necessidade de um processo de melhoria.

G2 - “O banco tem ciência das áreas que necessitam ser aperfeiçoadas. Estamos sempre em processo de melhoria.”

Segundo o referencial teórico, a cultura organizacional provém de uma construção social coletiva decorrente da interação dos membros do grupo e de suas atitudes e comportamentos. Ela apresenta um caráter de ordem normativa, integrando o comportamento das pessoas aos padrões de comportamento aceitos pela organização, tendo um caráter dinâmico que interage com as demais estruturas que compõem a organização. Conforme os respondentes, ainda há um percentual de áreas da instituição que estão passando por um processo de melhoria para ficarem alinhadas ao *Nosso Jeito de Fazer*. Verifica-se que é de extrema importância que todas as áreas da organização estejam com suas atitudes de acordo com a cultura organizacional para que haja uma maneira única de interação e comportamentos.

5.2.8 Estímulos dos gestores para pratica das atitudes.

Tabela 8 - distribuição das respostas ao estímulo dos gestores em relação ao *Nosso Jeito de Fazer*.

Perguntas	Discordo Totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Totalmente
4 - Meu gestor tem a preocupação que os negócios sejam realizados dentro dos princípios do <i>Nosso Jeito de Fazer</i> .	7%	13%	20%	48%	12%
5 - Os gestores me estimulam a praticar o <i>Nosso Jeito de Fazer</i> .	4%	9%	29%	35%	23%

Fonte: elaborada pelo autor.

Grande parte dos pesquisados demonstram que seus gestores estão alinhados ao *Nosso Jeito de Fazer*, o que é um fator de suma importância, uma vez que, eles servem de inspiração e modelo para seus comandados. Da mesma forma, mais de 58% afirmam que os gestores estimulam e têm a preocupação que seus colaboradores pratiquem e realizem suas atividades dentro das atitudes esperadas pelo Banco, ou seja, estão realizando seu papel de disseminar a nova cultura.

G2 – “O Banco exige que estejamos 100% alinhados ao *Nosso Jeito de Fazer*.”

G3 - “A liderança pelo exemplo sempre foi minha forma de gestão. Afinal, se eu não estiver agindo da forma que o banco quer como vou poder exigir isso dos meus funcionários?”

Segundo o referencial teórico, as pessoas que se constituem em modelo de comportamento a serem seguidos pelos demais componentes da organização são consideradas símbolos sociais. Elas personificam os valores mais fortes da organização, podendo desempenhar o papel de tornar o sucesso atingível e humano aos demais componentes da instituição bem como preservar o que a organização tem de especial. Estes símbolos sociais estabelecem padrões de desempenho e podem motivar os empregados, fornecendo uma influência duradoura. Dentro de uma agência bancária, os gestores podem assumir esse papel e influenciar significativamente seus subordinados na obtenção de determinados resultados.

Dessa forma, é fundamental que os gestores sejam um “símbolo social” dentro de suas agências para a disseminação do Nosso Jeito de Fazer. Pelo que foi conferido nos resultados da pesquisa, a maioria dos gestores está contribuindo com este objetivo, porém, há uma parcela de respondentes neutros o que se pode considerar que em determinados momentos o gestor pode ter atitudes contrárias àquelas exigidas pela organização.

5.2.9 Crescimento profissional e o Nosso Jeito de Fazer.

Tabela 9 - distribuição das respostas em relação ao Crescimento Profissional e o Nosso Jeito de Fazer.

Perguntas	Discordo Totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Totalmente
12 - Praticar o <i>Nosso Jeito de Fazer</i> me ajuda a ser um profissional de destaque junto ao meu gestor.	4%	9%	52%	28%	7%
20 - Praticar o <i>Nosso Jeito de Fazer</i> me auxilia significativamente na obtenção de crescimento profissional no Itaú Unibanco.	6%	38%	25%	23%	4%
23 - Meu gestor valoriza principalmente o cumprimento das metas.	6%	20%	30%	26%	17%
26 - O meu alinhamento ao <i>Nosso Jeito de Fazer</i> faz parte da minha avaliação.	10%	15%	27%	36%	11%

Fonte: elaborada pelo autor.

Nas questões acima, 47% dos colaboradores concordam que o *Nosso Jeito de Fazer* faz parte de sua avaliação, porém, não consideram ser um fator importante para obtenção de destaque junto ao seu gestor; 44% afirmam que praticar o *Nosso Jeito de Fazer* não auxilia de forma significativa seu crescimento profissional, já 43% consideram que o fator mais valorizado é o cumprimento das metas.

G1 - “Dois pontos que gosto de abordar com a minha equipe são: sonho grande e paixão pela performance. Acredito que o funcionário que deseja crescer e se destacar deve buscar atingir sempre suas metas, que são os objetivos propostos pelo banco.”

G2 - “Queremos profissionais alinhados ao *Nosso Jeito de Fazer* e comprometidos com a entrega [...] esse é o funcionário que será valorizado dentro do Banco.”

Sobre o papel do *Nosso Jeito de Fazer* como fator de destaque e crescimento profissional no Itaú Unibanco, os gestores não demonstram clareza quanto à importância do alinhamento às atitudes na avaliação dos colaboradores. Este é um ponto fundamental para o sucesso do *Nosso Jeito de Fazer* já que, segundo Robbins (2009), toda organização desenvolve um conjunto básico de premissas, convicções e regras implícitas que governam o comportamento no dia a dia de trabalho. A conformidade às regras torna-se a base fundamental para a recompensa e a mobilidade ascendente. A discordância dos funcionários quanto a este papel do *Nosso Jeito de Fazer* mostra que é necessária uma mudança na forma como ele vem sendo abordado, para que todos entendam que trabalhar dentro desses princípios é tão importante quanto o cumprimento das metas.

5.2.10 Nosso Jeito de Fazer e a fusão.

Tabela 10 - distribuição das respostas em relação ao Crescimento Profissional e o Nosso Jeito de Fazer.

Pergunta	Discordo Totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Totalmente
17 - O <i>Nosso Jeito de Fazer</i> mostrou que não haveria mudanças bruscas das práticas que eram valorizadas antes da fusão.	2%	12%	34%	32%	20%
25 - Meu gestor teve um comportamento positivo frente às mudanças ocorridas após a fusão.	9%	9%	17%	35%	30%
27 - O <i>Nosso Jeito de Fazer</i> foi fundamental para integrar funcionários de Itaú e Unibanco.	2%	4%	28%	55%	10%

Fonte: elaborada pelo autor.

A maioria dos colaboradores, 65%, concordou que o seu gestor teve um comportamento positivo frente às mudanças ocorridas após a fusão e que o *Nosso*

Jeito de Fazer cumpriu seu papel de integrar funcionários de Itaú e Unibanco; e 52% afirmam que o mesmo realmente buscou agregar o que havia de melhor nas duas organizações, mantendo as boas atitudes que já eram praticadas.

G1 – “O *Nosso Jeito de Fazer* foi uma importante ação do banco no intuito de mostrar que, a partir daquele momento, todos pertencíamos a uma mesma instituição, que todos teríamos as mesmas atitudes e os mesmos valores [...] logo percebemos que as boas práticas seriam mantidas, que não haveria mudanças revolucionárias...”

G2 – “O Banco sempre deixou muito claro que a fusão traria grandes oportunidades [...] que seria um excelente negócio tanto para a instituição quanto para os seus funcionários.”

G3 – “O *Nosso Jeito de Fazer* veio simples, prático e objetivo, foi muito bem aceito, incorporado de imediato.”

Nesse contexto, Vieira (2004) afirma que é responsabilidade daqueles que promovem as mudanças culturais nas organizações renovar as perdas psicológicas dos indivíduos integrantes da organização, restituindo valores, crenças e pressupostos básicos do comportamento coletivo adaptados aos novos objetivos, sendo sutis o bastante para criar uma imagem positiva onipotente e adequada às novas regras estabelecidas de maneira a garantir adesão e lealdade de todos. Conforme os resultados, verifica-se que a organização construiu o *Nosso Jeito de Fazer* extraindo o que havia de melhor em cada uma das instituições, valores e crenças que representaram o “elo de ligação” entre o presente e o passado, fazendo com que fosse encontrada uma forma para estabelecer o comportamento correto a ser valorizado, contra atitudes inaceitáveis.

A incorporação destes valores ocorreu através da explicitação de normas, regras, procedimentos operacionais de modo a orientar as pessoas em suas ações, decisões e comportamento dentro da organização.

O gestor também teve um papel fundamental no processo de disseminação desta nova cultura mostrando de forma positiva que os novos valores propostos seriam aprimorados e complementados aos existentes.

6 CONCLUSÃO

Neste trabalho, buscou-se verificar o nível de assimilação e compreensão dos funcionários de atendimento PF das agências situadas na Av. Assis Brasil, no município de Porto Alegre sobre o *Nosso Jeito de Fazer*, a fim de identificar se este está sendo utilizado como principal ferramenta na construção da nova cultura organizacional do Itaú Unibanco.

No intuito de compreender e estudar a cultura organizacional, destaca-se o entendimento a respeito de como os valores organizacionais são definidos como a base da cultura organizacional, pois são eles que auxiliam na transformação das atividades de rotina em ações efetivas que, por sua vez, conduzem os membros da organização a determinados comportamentos e, se esses servem para solucionar problemas, seu valor vai gradativamente tonando-se um pressuposto inconsciente sobre como é a realidade. A aprendizagem desses pressupostos pelos seus membros manterá a empresa como um todo, conferindo um sentimento de identidade que proporciona o comprometimento de todos.

Essas considerações são relevantes, pois o *Nosso Jeito de Fazer*, principal objeto deste estudo, é constituído pelos valores organizacionais os quais têm por objetivo desenvolver a nova cultura organizacional da instituição.

Em relação ao primeiro objetivo específico de descrever e caracterizar o *Nosso Jeito de fazer*, este foi alcançado através da análise documental obtida junto à instituição. Conforme os materiais analisados, sua origem teve como causa a fusão entre Itaú e Unibanco, em que se identificou a necessidade da construção de uma nova cultura organizacional que fosse diferenciada e única, que respeitasse o histórico das instituições e fizesse sentido a todos os colaboradores. As duas organizações já vinham trabalhando um conjunto de atitudes que fosse capaz de definir suas culturas. Ao tornarem-se uma empresa única, o novo conjunto de atitudes foi batizado de *Nosso Jeito de Fazer*, aliando o melhor de cada uma das instituições. Além disso, a construção dessas atitudes envolveu um amplo debate junto a milhares de colaboradores da empresa, das mais diversas regiões e dos mais diferentes cargos.

O *Nosso Jeito de Fazer* constitui-se de um conjunto de valores descritos através de 10 atitudes que apontam quais as práticas desejáveis e as intoleráveis dentro do Itaú Unibanco, além de apontar o caminho para que a instituição alcance o seu objetivo de ser o banco líder em performance sustentável e em satisfação dos clientes.

No que se refere ao segundo objetivo de identificar se os recursos disponibilizados pelo Itaú Unibanco são suficientes para o conhecimento e prática do *Nosso Jeito de Fazer*, nota-se, por meio das respostas dos pesquisados, que há discordância em relação a este ponto. Os colaboradores demonstram um sentimento de dúvida/indiferença. Em média, 40% dos respondentes mantiveram um posicionamento neutro, quando questionados a respeito dos estímulos concedidos pelo Banco para prática dos valores culturais. Quanto às possibilidades de crescimento profissional, verificou-se que estar alinhado ao *Nosso Jeito de Fazer* não está sendo considerado um fator significativo para promoções, conforme a maior parcela de respondentes da questão 20. Da mesma maneira, destaca-se o cumprimento das metas como principal fator de valorização dos colaboradores, junto ao gestor e pela instituição. Configura-se, assim, que o desenvolvimento da nova cultura está em segundo plano, quando comparado aos resultados objetivados pelo Banco.

No tocante aos treinamentos oferecidos pela empresa para aprendizagem do *Nosso jeito de Fazer*, ocorreram divergências entre o público analisado. Alguns acreditam que a forma e os recursos disponíveis para o aprendizado foram adequados, no entanto, outros discordam. Pelas respostas obtidas junto aos gestores e pelo grau de concordância (49%) em relação à questão 13, verifica-se que não existiu uma padronização na forma como ocorreram esses treinamentos, sendo realizados, na verdade, de acordo com a conveniência da empresa. Desta maneira, coube ao gestor transmitir o *Nosso Jeito de Fazer* a sua equipe, o que comprometeu este aprendizado.

Quanto ao terceiro objetivo que era analisar o nível de assimilação dos colaboradores em relação ao *Nosso Jeito de Fazer*, observou-se, de uma maneira geral, uma avaliação negativa. Houve concordâncias em alguns pontos, como no tocante às afirmativas com relação à importância do *Nosso Jeito de Fazer* para o desenvolvimento da cultura e se agrega valor para o Itaú Unibanco; ou ainda na

preocupação demonstrada pelos gestores tanto ao estímulo quanto para que os negócios sejam realizados dentro das atitudes esperadas.

Em contrapartida, os respondentes discordaram ou mostraram-se neutros em um elevado grau (59%) em relação ao seu conhecimento a respeito do *Nosso Jeito de Fazer*, concordando com o resultado obtido nas questões referentes às demais influências na maneira de realizar o trabalho, em que se verificou, por não possuírem um conhecimento adequado, a maioria ainda não adotou as práticas institucionais como sua principal orientação no momento de realizar o seu trabalho.

Obteve-se, através da análise dos questionários, um índice geral de 52% quanto à assimilação dos colaboradores ao *Nosso Jeito de Fazer*, isto representa que mais da metade dos colaboradores pesquisados encontra-se alinhada às atitudes esperadas. Porém, face à importância deste tema, para o desenvolvimento da Cultura Organizacional e, em consequência, o sucesso da Fusão, mostra-se insuficiente este índice de alinhamento para o cumprimento dos objetivos propostos pelo Itaú Unibanco em relação ao *Nosso Jeito de Fazer*.

Através da pesquisa concluiu-se, que o *Nosso Jeito de Fazer* vem sendo utilizado de forma parcial como principal instrumento de condução dos membros da organização para determinados comportamentos, o que pode levar a falta de padronização nos processos de trabalho. Isto pode ser considerada uma dificuldade para formação da Nova Cultura organizacional, pois pode acarretar o desenvolvimento de subculturas com valores opostos aos esperados pela Instituição. Assim, é necessário que o Itaú Unibanco reavalie sua forma de condução dos processos utilizados para construção de sua Cultura, buscando ampliar de forma significativa a abrangência e a prática do *Nosso Jeito de Fazer*.

Acredita-se que este estudo possa trazer contribuição ao Banco Itaú Unibanco no sentido de aprimorar a forma de comunicação interna e também os instrumentos de mensuração utilizados para aferição dos níveis de alinhamento ao *Nosso Jeito de Fazer*. Este trabalho abre a possibilidade para novos estudos uma vez que a pesquisa pode ser aplicada em outros grupos de agências e também em outros Estados.

Apesar dos objetivos propostos terem sido atingidos, é necessário considerar, que a metodologia de pesquisa utilizada apresenta algumas limitações, tais como

público alvo e tamanho da amostra, pois existe a possibilidade dos entrevistados não terem expressado seus reais pontos de vista e também, foram escolhidas apenas algumas dependências do Banco que podem não ser as que melhor representem o universo estudado. Na pesquisa realizada, observou-se um alto índice de respondentes neutros, o que dificultou a análise dos dados uma vez que estes não se posicionaram de forma efetiva.

Cabe salientar, que houve uma participação desinteressada por parte dos gestores durante as entrevistas, o que resultou em respostas superficiais em relação ao tema, o que pode justificar a discordância encontrada nas suas opiniões em relação a dos demais colaboradores.

Diante disso, como sugestão para futuras pesquisas indica-se contemplar um número maior de participantes envolvendo as demais áreas do Banco, para que se tenha uma visão global do nível de assimilação. Além disso, pelo elevado índice de respondentes neutros, mostra-se apropriado a utilização em maior escala do método qualitativo, a fim de minimizar possíveis dificuldades de análise. Outra contribuição importante consiste na realização de um estudo a fim de identificar as características das possíveis subculturas que poderiam estar se desenvolvendo nas agências estudadas, conforme o trabalho de conclusão realizado por Gass, Jeferson Luis. **Cultura organizacional na John Deere em Montenegro**, 2011.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, Sérgio. **Revigorando a Cultura da Empresa: Uma Abordagem Cultural da mudança nas Organizações, na Era da Globalização.** São Paulo: Makron Books, 1997.
- CAMPOS, Celso José de. **A organização Inconformista.** 2.ed. São Paulo: FGV, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** 7.ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional.** 2 ed. Campinas: Alínea, 2007.
- ERTÓRIO, Edson. Brilho nos olhos. **Revista Itaú Unibanco.** São Paulo, n.12, p. 7-10, jul. 2010.
- FLEURY, Afonso; LEME, Maria Tereza. **Aprendizagem e Inovação Organizacional: As experiências de Japão, Coréia e Brasil.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- FLORY, Alexandre Villibor. **Linguagem e construção da realizada organizacional: uma análise bakhtiniana do discurso.** 2.ed. São Paulo: Arte & Ciência, 2003.
- _____. **Linguagem e construção da realizada organizacional: uma análise bakhtiniana do discurso.** 2.ed. São Paulo: Arte & Ciencia, 2003.
- _____; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações.** O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo, 2010.
- _____. **Métodos e Tecnicas de Pesquisa Social.** São Paulo: Atlas, 1999.
- HOLANDA, Aurélio Buarque de. **Minidicionário Aurélio da Língua Portuguesa.** 6.ed. Curitiba: Positivo, 2004.
- ITAÚ. Disponível em: <<http://www.itaú.com.br>>. [vários acessos].
- _____. **Cultura Corporativa.** Conheça os valores e as atitudes que guiam o nosso jeito de fazer o nosso trabalho dentro do Itaú Unibanco. Banco Itaú. Disponível em: <<http://www.itaú.com.br/sobre/quem-somos/cultura-corporativa>>. Acesso em 21 set. 2012.
- _____. **Quem Somos.** Disponível em: <<http://www.itaú.com.br/sobre/quem-somos><. Acesso em: 22 set. 2012

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis: Vozes, 2003.

MOTTA, Fernando Gomes de. **Nova liderança nova organização: modelo estratégico de gestão de renovação.** São Paulo. São Paulo: Makron, 2002.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas. TGI, TCC, monografias, dissertações e teses.** 2.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

ORTICELLI, Marcelo. Nosso Jeito de Fazer. **Revista Itau Unibanco.** 3.ed. São Paulo, p. 8-12, dezembro 2009.

PRONDANOV, Cleber Cristiano. FREITAS, Ernani César de. **Metodologia do Trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico.** Novo Hamburgo: Feevale, 2009.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional.** 8.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2009.

ROESCH, Sylvania Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SILVA, Jose Maria, SILVEIRA, Emerson Sena da Silveira. **Apresentacao de Trabalhos acadêmicos: normas técnicas.** Petrópolis: Vozes, 2007.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. **Clima e Cultura Organizacionais: como se manifestam e como se manejam.** São Paulo: Edgard Blucher, 1978.

VIEIRA, GersonAlves. **Cultura de Valores Organizacionais: um estudo na Faculdade de Ciências Humanas (FUMEC).** Minas Gerais: Annablume, 2004.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: Criando Vantagens Competitivas.** São Paulo: Saraiva, 1999.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods.** California: Sage Publications Inc, 1984

ANEXO A - QUESTIONÁRIO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

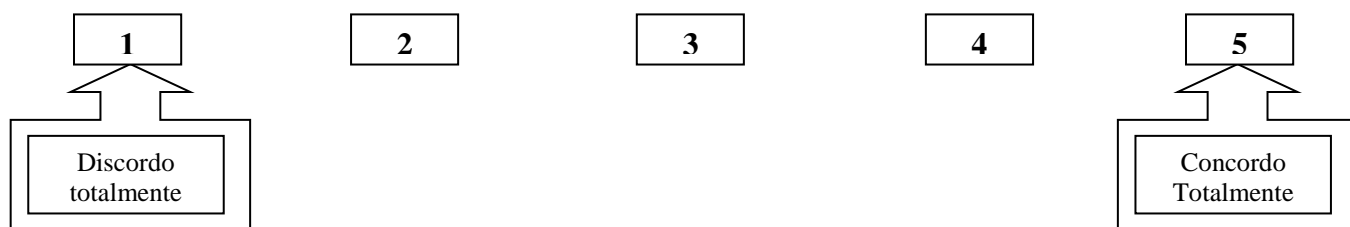
Prezado Colega:

Esta pesquisa tem por objetivo analisar o grau de disseminação e compreensão do Nosso Jeito de Fazer. Para tanto, precisamos da sua contribuição preenchendo este questionário, que é formado por questões objetivas e pode ser respondido em 10 minutos.

Obrigado pela sua colaboração!

ESTE QUESTIONÁRIO NÃO É IDENTIFICADO.

Os resultados obtidos serão conhecidos através da média obtida nas respostas, nunca individualmente.



Bloco A – Você verá a seguir uma série de **afirmações sobre o Nosso Jeito de Fazer**. Por favor, indique em que medida você concorda com cada uma delas.

		1	2	3	4	5
1	O Nosso Jeito de Fazer é necessário e importante para o desenvolvimento da cultura organizacional do Itaú Unibanco.	1	2	3	4	5
2	O Nosso Jeito de Fazer foi abordado de modo detalhado e estruturado em uma ou mais oportunidades pela organização.	1	2	3	4	5
3	Tenho total conhecimento das atitudes esperadas pelo Itaú Unibanco para realização dos objetivos propostos.	1	2	3	4	5
4	Meu gestor tem a preocupação que os negócios sejam realizados dentro dos princípios do Nosso Jeito de Fazer.	1	2	3	4	5
5	Os gestores me estimulam a praticar o Nosso Jeito de Fazer.	1	2	3	4	5
6	Minha experiência profissional é o mais importante para estabelecer minha forma de trabalho.	1	2	3	4	5
7	A rentabilidade de um negócio justifica o eventual descumprimento do Nosso Jeito de fazer.	1	2	3	4	5
8	Meu superior imediato deixa claro em suas ações e reações que está alinhado ao Nosso Jeito de Fazer.	1	2	3	4	5
9	Meu gestor esta me desenvolvendo um profissional alinhado ao Nosso Jeito de Fazer.					
10	A organização me estimula a praticar o Nosso Jeito de Fazer.	1	2	3	4	5
11	O Itaú Unibanco valoriza apenas o cumprimento das metas.	1	2	3	4	5
12	Praticar o Nosso Jeito de Fazer me ajuda a ser um profissional de destaque junto ao meu gestor.	1	2	3	4	5
13	No Itaú Unibanco tive acesso ao Nosso Jeito de Fazer de modo disperso (não organizado).	1	2	3	4	5

1 4	Procuo seguir meus colegas no momento que preciso tomar uma decisão.	1	2	3	4	5
1 5	Praticar o Nosso Jeito de Fazer pode se tornar um obstáculo para a realização de negócios.	1	2	3	4	5
1 6	Sinto-me seguro acerca do meu conhecimento sobre o Nosso Jeito de Fazer	1	2	3	4	5
1 7	O Nosso Jeito de Fazer mostrou que não haveriam mudanças bruscas das praticas que eram valorizadas antes da fusão					
1 8	Participei de cursos, palestras e reuniões para aprendizagem do Nosso Jeito de Fazer.	1	2	3	4	5
1 9	A premiação Todos pelo Cliente reconhece de forma eficaz as boas praticas de atendimento	1	2	3	4	5
2 0	Praticar o Nosso Jeito de Fazer me auxilia significativamente na obtenção de crescimento profissional no Itaú Unibanco.	1	2	3	4	5
2 1	Os recursos disponíveis para aprendizado (e learning, treinamentos presenciais, materiais de divulgação, revista, etc) foram suficientes para o conhecimento do Nosso Jeito de Fazer.	1	2	3	4	5
2 2	A maneira como desenvolvo meu trabalho é realizada de forma intuitiva	1	2	3	4	5
2 3	Meu gestor valoriza apenas o cumprimento das metas.					
2 4	A pratica das atitudes do Nosso Jeito de Fazer são valorizadas e adequadamente recompensadas pelo Banco	1	2	3	4	5
2 5	Meu gestor teve um comportamento positivo frente as mudanças ocorridas após a fusão.	1	2	3	4	5
2 6	O meu alinhamento ao Nosso Jeito de Fazer faz parte da minha avaliação	1	2	3	4	5
2 7	O Nosso Jeito de fazer foi fundamental para integrar funcionários de Itaú e Unibanco .	1	2	3	4	5
2 8	Posso sofrer punições caso não pratique as atitudes do Nosso Jeito de Fazer.	1	2	3	4	5
2 9	As atitudes do nosso jeito de fazer agregam valor ao banco.	1	2	3	4	5
3 0	As demais áreas do banco são integradas ao Nosso Jeito de Fazer.	1	2	3	4	5

Bloco B - Dados de identificação:

1. Idade:

() 18 a 25 anos () 25 a 30 anos () 30 a 40 anos () mais de 40

2. Sexo: () Feminino () Masculino

3. Formação escolar ::

() Ensino Médio Completo

() Graduação Incompleta

() Graduação Completa.

- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

3. Função no Banco:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Agente Comercial | <input type="checkbox"/> Assistente de Gerente |
| <input type="checkbox"/> Gerente de Relacionamento | <input type="checkbox"/> Gerente Geral |
| <input type="checkbox"/> Gerente Operacional | <input type="checkbox"/> Caixa |

4. Tempo de Banco:

- até 2 anos 2 a 5 anos 5 a 10 anos mais de 10 anos

5. Origem: Itaú Unibanco

ANEXO B - ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM OS GESTORES

1 - Itaú Unibanco existe uma maneira própria e integrada para a realização das atividades? Essa forma é encontrada no Nosso Jeito de Fazer?No
2 - As atitudes do Nosso Jeito de Fazer são praticadas no dia a dia?
3 - O seu trabalho; os negócios fechados em sua agência; são realizados através da prática do Nosso Jeito de Fazer?
4 - Para atingir as metas propostas pelo banco em algum momento é necessário descumprir o Nosso Jeito de Fazer?
5 - O cumprimento das metas é o principal fator de avaliação de seus funcionários? Sua equipe é avaliada pelo Nosso Jeito de Fazer?
6 - Quais os estímulos desenvolvidos pelo banco, positivos e negativos, para que as equipes pratiquem o Nosso Jeito de Fazer? Como você estimula sua equipe?
7 - Sua equipe pratica o Nosso Jeito de Fazer? As demais áreas também praticam?
8 - Como foi o seu treinamento a respeito do Nosso Jeito de Fazer? E de sua equipe?
10 - Como foi o processo de divulgação da nova cultura após a fusão por parte do banco?

ANEXO C - FAZENDO A NOSSA PARTE