

**ANA AMÉLIA LOSCHIAVO ARISAWA**

**ANÁLISE DA CULTURA ORGANIZACIONAL APÓS  
FUSÃO DE DUAS EMPRESAS**

Trabalho de Formatura apresentado à  
Escola Politécnica da Universidade de  
São Paulo para obtenção do Diploma  
de Engenheiro de Produção.

**São Paulo**

**2007**



**ANA AMÉLIA LOSCHIAVO ARISAWA**

**ANÁLISE DA CULTURA ORGANIZACIONAL APÓS  
FUSÃO DE DUAS EMPRESAS**

Trabalho de Formatura apresentado à  
Escola Politécnica da Universidade de  
São Paulo para obtenção do Diploma  
de Engenheiro de Produção.

**Orientadora: Profa. Dra. Márcia Terra da Silva**

**São Paulo**

**2007**

## **FICHA CATALOGRÁFICA**

**Arisawa, Ana Amélia LoSchiavo**

**Análise da cultura organizacional após fusão de duas empresas /  
A.A.L. Arisawa. -- São Paulo, 2007.**

**125 p.**

**Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade  
de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.**

**1. Cultura organizacional 2.Fusão de empresas 3.Organização  
do trabalho I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica.  
Departamento de Engenharia de Produção II.t.**

Dedico, com muito carinho, este trabalho a estas pessoas que tanto amo:

Aos queridos Shigue, Mirela, João Paulo, Luís Fernando, Marina e Teresa, sem vocês eu não seria quem sou hoje. Ao Diogo por seus lindos e acolhedores olhos azuis. À uma pessoa especial que me acompanha todos os dias lá de cima, minha avó Livia

## **Agradecimentos**

São inúmeras as pessoas que gostaria de agradecer, porém, acredito que todos aqueles que me ajudaram de alguma forma estão cientes da minha gratidão.

Agradeço primeiramente a Deus, que me ilumina todos os dias.

São inúmeras as pessoas que gostaria de agradecer, porém, acredito que todos aqueles que me ajudaram de alguma forma estão cientes da minha gratidão.

Agradeço primeiramente a Deus, que me ilumina todos os dias.

À minha família pelo apoio, incentivo e pela torcida. Vocês são a alegria da minha vida.

Um especial agradecimento à minha mãe pela paciência, compreensão, pelas releituras do texto e, principalmente, pela amizade.

Ao meu namorado pela redobrada paciência, pelo apoio e pelos incentivos nos momentos difíceis. Obrigada por seu carinho, por seu amor e pela compreensão.

Ao Prof. Dr. Marco Aurélio de Mesquita pela contribuição decisiva para a análise estatística deste trabalho.

À Profa. Dra. Linda Lee Ho pelo auxílio na elaboração de uma parte essencial deste trabalho, o questionário utilizado.

Agradeço a todos os funcionários do banco União que contribuíram de alguma forma com este trabalho. Um especial agradecimento dedico à duas pessoas que permitiram e apoiaram a realização deste estudo: o head do ex-banco Tradição e minha atual chefe direta.

Ao meu amigo Daniel pela força nos últimos momentos. E aos amigos da turma 03, da produção e da atlética que tornaram inesquecíveis estes anos de Poli.

Agradeço por fim à pessoa que mais me incentivou, guiou e esteve presente em todos os momentos que precisei: minha orientadora, a Prof. Márcia Terra da Silva. Obrigada pelo conhecimento compartilhado, pela compreensão e, principalmente, por acreditar em mim.

## Resumo

ARISAWA, A. A. L. **Análise da cultura organizacional após fusão de duas empresas.** 2007. 125f. Trabalho de formatura - Escola Politécnica -Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

O presente estudo teve por finalidade avaliar o impacto do processo de fusão de duas empresas com culturas organizacionais distintas junto ao corpo funcional, frente às modificações percebidas nas operações, processos e sistemas. O estudo baseou-se nas teorias e perspectivas de renomados autores deste campo de estudo, como: Schein (1984; 1985; 1990; 1992;1997); Hofstede (1997; 1998) e Fleury (1996), entre outros. A investigação da cultura da empresa deu-se pela triangulação metodológica da análise e coleta de dados, utilizando-se a aplicação de questionários para os funcionários, entrevistas com os líderes da empresa e consulta a documentos divulgados por veículos de mídia impressa. Através da análise descritiva dos dados coletados com os questionários, foi possível caracterizar o perfil dos funcionários da empresa e definir as orientações de valor dominantes, além de obter informações sobre clima e cultura organizacional do ponto de vista dos colaboradores. Além disso, os dados obtidos das entrevistas permitiram avaliar o alinhamento entre a visão destes com a dos funcionários. Foram analisadas, através de testes estatísticos, possíveis relações entre as variáveis de perfil do respondente e (i) suas orientações de valor e (ii) percepções da cultura da empresa. A análise possibilitou a detecção de deficiências com relação ao alinhamento da cultura organizacional desejada, permitindo adotar medidas de redirecionamento que minimizassem as conseqüências dessa união e facilitassem a formalização da nova cultura da empresa, visando contribuir para o sucesso da fusão. Pôde-se concluir que a empresa ainda não apresenta uma cultura organizacional consolidada, no entanto, o presente estudo identificou pontos passíveis de melhoria para a formalização de uma nova cultura e, não obstante, apresentou sugestões de possíveis planos para correções do alinhamento cultural ou para a própria disseminação da cultura organizacional proposta para a nova instituição resultante da fusão.

Palavras-chave: cultura organizacional, fusão de empresas, organização do trabalho.

***Abstract***

ARISAWA, A. A. L. **Analysis of the organizational culture post-merger of two institutions**. 2007. 125f. Trabalho de formatura - Escola Politécnica -Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

The goal of this work is to evaluate the impact of a merger between two very distinct cultural organizations. Special attention was paid to the way in which modifications to operations, procedures and systems were perceived by participants. The study is based on theories and viewpoints of renowned authors in the field, such as: Schein (1984; 1985; 1990; 1992;1997); Hofstede (1997; 1998) e Fleury (1996), among others. The investigation of the organizational culture was conducted through the use of triangulation methodology analysis and data gathering achieved via corporate-wide surveys, one-on-one interviews with the organizations' leaders and examination of various media releases. Through the analysis of the information acquired through the survey made possible to characterize the employee profile and define the dominant value orientations as well as to obtain information in regards to the environment and cultural organization from the participant's point-of-view. In addition, the one-on-one interviews allowed for a comparison between the viewpoint of the institutions' leaders and the workforce. Potential correlations between the profile of the participant and his/her (i) dominant value orientations and (ii) perception of the organizational culture were extensively analyzed through the use of statistical measures. By means of the analysis, deviations from the desired organizational culture were detected, making it possible to adopt measures aimed at minimizing the same so as to facilitate the formation of the new culture and thereby ensuring the success of the merger. It can be established that the institution does not yet demonstrate a consolidated organizational culture. However, the study identified signs of progress for the formation of a new organizational culture and, furthermore, offered practical suggestions in an attempt to attain cultural cohesion or to simply disseminate the chosen culture to the new institution created by the merger.

Keywords: organizational culture, merger, work organization



## Lista de Figuras

Figura 1- Crescimento das publicações sobre cultura .....	20
Figura 2- Manifestações Culturais .....	23
Figura 3- Os níveis de cultura e sua interação .....	24
Figura 4- Processo de pesquisa baseado em <i>survey</i> .....	39
Figura 5- Triângulo metodológico para o estudo de cultura organizacional .....	41
Figura 6- Teste de hipótese – Tempo x Gênero .....	71
Figura 7- Teste de hipótese – Atividade x Área de formação .....	72
Figura 8- Teste de hipótese – Motivação do trabalho x Instituição anterior à fusão.....	72
Figura 9- Teste de hipótese – Atividade x Instituição anterior à fusão .....	73
Figura 10- Teste de hipótese – Há oportunidade de crescimento x Área de Formação .....	74
Figura 11- Teste de hipótese – Meu nível salarial é compatível x Área de Formação.....	75
Figura 12- Teste de hipótese – Estou satisfeito com o plano de benefícios x Área de Form...	76
Figura 13: Fluxo processos, procedimentos e informações. – Ex. para operações de câmbio.	87

## Lista de Quadros

Quadro 1- Principais categorias – cultura organizacional. ....	25
Quadro 2- Comparação entre perspectivas sobre cultura organizacional. ....	27
Quadro 3- As cinco dimensões e suas orientações de valor de Kluckhohn e Strodtbeck. ....	30
Quadro 4- Pressupostos básicos. ....	31
Quadro 5- Clima x Cultura Organizacional ....	33
Quadro 6- Passagem de Fronteira. ....	34
Quadro 7- Técnicas para triangulação ....	41
Quadro 8- Questões Parte III: Orientações de valor ....	49
Quadro 9- Competências & Desenvolvimento ....	62
Quadro 10- Valores ....	62
Quadro 11- Visão e Missão ....	63
Quadro 12- Premiação e bonificação ....	63
Quadro 13- Comunicação ....	64
Quadro 14- Ranking “benefício/remuneração” ....	65
Quadro 15- Ranking “satisfação” ....	66
Quadro 16- Educação infantil – Orientação de valor “Tempo” ....	66
Quadro 17 - Escolha do Representante – Orientação de valor “Relações Sociais” ....	67
Quadro 18- Modo de Vida – Orientação de valor “Atividade” ....	68
Quadro 19- Conduzindo um negócio – Orientação de valor “Homem-Natureza” ....	68
Quadro 20- Matérias da Faculdade – Orientação de valor “Motivação do Trabalho” ....	69

## **Lista de Gráficos**

Gráfico 1- Amostra- Faixa Etária .....	56
Gráfico 2- Amostra- Departamento .....	57
Gráfico 3- Área de Formação .....	57
Gráfico 4- Gênero .....	57
Gráfico 5- Instituição anterior a fusão .....	57
Gráfico 6- Tempo de casa .....	58
Gráfico 7- Tabulação da Estatística – Departamento x Gênero .....	58
Gráfico 8: Tabulação da Estatística – Área de Formação x Gênero .....	59
Gráfico 9- Tabulação da Estatística – Departamento x Área de Formação .....	59
Gráfico 10- Tabulação da Estatística – Tempo de Serviço x Faixa Etária .....	59
Gráfico 11- Tabulação da Estatística – Tempo de Serviço x Faixa Etária .....	60
Gráfico 12- Tabulação da Estatística – Faixa Etária x Instituição Anterior à Fusão .....	60

**Sumário**

Agradecimentos .....	II
Resumo .....	III
Resumo .....	III
<i>Abstract</i> .....	IV
Lista de Figuras .....	V
Lista de Quadros .....	VI
Lista de Gráficos .....	VII
Sumário .....	VIII
1. Introdução e contexto .....	10
1.1 A empresa .....	11
1.2 Histórico do foco de estudo e as culturas pré-fusão .....	12
1.2.1 Cultura organizacional do banco Tradição .....	12
1.2.2 Cultura organizacional do banco Resultado .....	14
1.3 Objetivo do trabalho .....	15
1.4 Área de estudo .....	15
1.4.1 Produtos e serviços oferecidos pelo <i>Private Banking</i> do banco União .....	17
1.5 O estágio .....	17
1.6 Organização deste trabalho .....	18
2. Referencial teórico .....	19
2.1 Cultura organizacional .....	19
2.1.1 Origens .....	19
2.1.2 Definições .....	21
2.1.3 Diferentes perspectivas .....	26
2.2 Orientação de valor e pressupostos básicos .....	28
2.3 Cultura versus clima organizacional .....	32
2.4 Socialização .....	34
3. Metodologia .....	36
3.1 Escolha do método de pesquisa .....	36
3.2 Instrumentos de coleta de dados .....	42
3.2.1 O questionário .....	43
3.2.2 As entrevistas .....	52
3.3 Método de análise estatística .....	53
4. Análise dos dados e discussão .....	56

4.1	Análise descritiva .....	56
4.1.1	Informações básicas (Questionário - Parte I) .....	56
4.1.2	Grau de concordância (Questionário - Parte II).....	61
4.1.3	Orientações de valor (Questionário - Parte 3) .....	66
4.2	Análises estatísticas .....	69
4.2.1	Hipóteses .....	71
4.3	Alinhamento com os heads.....	77
4.4	Cultura organizacional após fusão.....	80
5.	Sugestões para unificação da cultura.....	83
5.1	Diretas.....	83
5.2	Indiretas .....	85
6.	Conclusões.....	88
6.1	Sugestões para trabalhos futuros .....	91
	Referências .....	93
	Apêndice A: Questionário utilizado no trabalho .....	100
	Apêndice B: Tabulação dos dados - Minitab.....	103
	Apêndice C: Resultados obtidos no teste do Qui-Quadrado de Pearson.....	104

## **1. Introdução e contexto**

O sucesso da fusão entre duas empresas depende, em grande parte, das condutas adotadas pelas instituições envolvidas na fase que antecede a fusão, bem como daquelas empregadas durante as negociações e, principalmente, após esse processo. Considerando a confidencialidade que cerca a fase anterior a fusão, dificilmente são estudadas e avaliadas a compatibilidade entre as culturas organizacionais das empresas envolvidas e quais as condutas que devem ser adotadas para minimizar um possível choque cultural junto aos funcionários envolvidos.

Este quadro, comum a maioria das fusões, se agrava quando o processo engloba empresas que atuam no mercado financeiro, uma vez que a concorrência entre estas e os valores envolvidos, exigem que as negociações ocorram em absoluto sigilo, sobrepondo a análise financeira às demais, incluindo a de cultura organizacional, relegada a segundo plano.

Porém, para Sirower (1962), tensões culturais podem desestabilizar fusões e enfraquecer sinergias. Com isso, a análise de cultura organizacional em períodos como estes representam oportunidades únicas de estudo, uma vez que em processos de fusão pode ocorrer tanto a predominância de uma das culturas anteriores, quanto a formação de uma nova, mescla ou não das precedentes.

Uma destas oportunidades determinou o desenvolvimento da proposta do presente estudo como consequência da fusão entre uma instituição financeira de origem européia e conservadora com uma empresa de origem nacional de perfil agressivo, desde os momentos que antecederam o processo de união até seis meses posteriores à fusão.

Foram percebidas pelos funcionários de ambas as instituições envolvidas na fusão mudanças na cultura organizacional. A vivência desse momento, como membro de uma das instituições, permitiu a percepção de que algumas situações poderiam ter sido previstas e, talvez, trabalhadas se houvesse sido formulado, antecipadamente, um plano de implementação da nova cultura organizacional.

A avaliação do impacto sentido por esses funcionários permite o planejamento de estratégias com relação à melhor forma de transmitir a visão, a missão, a filosofia e os valores da nova empresa, minimizando o tempo despendido na concretização da nova cultura organizacional.

Ressalta-se que estudos que avaliam os impactos que os processos de fusão de empresas determinam sobre os funcionários de distintas empresas e como as ações implementadas pelos dirigentes da nova instituição podem afetar o sucesso desse processo, são complexos e, sobretudo, escassos.

Considerando o exposto, o presente estudo teve por finalidade avaliar o impacto do processo de fusão junto ao corpo funcional de duas empresas, frente às modificações percebidas nas operações, estrutura e sistemas, buscando adotar medidas que minimizem as consequências desse processo e facilite a identificação da nova cultura da empresa.

Visando resguardar a confidencialidade das informações obtidas para a execução do presente estudo, foram utilizados nomes fictícios na identificação das instituições envolvidas na pesquisa.

## **1.1 A empresa**

O banco União resultou da fusão do banco Tradição, de origem européia, com o banco brasileiro Resultado. O principal objetivo da fusão das duas entidades foi, do ponto de vista do banco Tradição, a aquisição do conhecimento e da forte atuação no mercado local detida pelo banco Resultado, principalmente na área de *Asset Management*. Sob a ótica do banco Resultado, a incorporação do reconhecimento, da experiência e da confiança global dos padrões do banco Tradição, associada a sua forte atuação na área de *Private Banking*, traria inúmeros benefícios para esta empresa.

Para sócios e estrategistas a fusão do banco Resultado com o banco Tradição daria ao banco União todas as ferramentas para que este se tornasse o banco número um em administração de recursos de terceiros no Brasil. Segundo estes, a característica principal do primeiro, sua grande expertise no mercado local complementava-se a do segundo, que por ser um dos bancos mais sólidos em *Private Banking* no mercado internacional, possuía além do conhecimento do mercado externo e marca que ao primeiro faltava.

O banco União, no Brasil, divide-se em três grandes segmentos: *Investment Banking* – que concentra 60% das suas atividades e serviços prestados; *Asset Management* – que concentra 25% e *Private Banking* – apresentando 15% das atividades.

## **1.2 Histórico do foco de estudo e as culturas pré-fusão**

A fusão de duas empresas acarreta o surgimento de uma nova entidade com sua própria cultura organizacional, que irá mesclar, não necessariamente na mesma proporção, processos, operações, estruturas, sistemas, objetivos, fluxos e funções, entre outros, provenientes das duas organizações. Não é possível prever quanto tempo leva para que a nova cultura seja formada e consolidada. No caso do banco União, é possível relatar que a organização passa por um momento de instabilidade cultural.

Este processo de fusão colocou em confronto duas culturas diferentes e, inicialmente, este choque foi percebido pelos funcionários de ambas as organizações simultaneamente, uma vez que os processos, operações e sistemas foram readaptados para atender os clientes dos dois bancos. Comentava-se na empresa que a mudança estava sendo absorvida pelos próprios funcionários, que sacrificavam a qualidade de vida no trabalho para manter os resultados esperados.

Visando contextualizar o leitor com relação ao objeto do presente estudo, descrevem-se, a seguir, as culturas do banco Tradição e do banco Resultado no período pré-fusão, permitindo a percepção das diferenças de cultura organizacional existentes, bem como a compreensão crítica dos resultados e das análises realizadas.

### **1.2.1 Cultura organizacional do banco Tradição**

O banco Tradição é um banco europeu com controles e processos rígidos, seguindo padrões e normas globais de segurança, execução e apresentação, que o caracterizavam como um banco transparente para seus clientes e serviços de primeira classe. A filial brasileira reportava-se à matriz européia prestando contas semanalmente sobre seu desempenho e valores recebidos e pagos, entre outros.

Esta performance deveria atender a metas anuais previamente fixadas e acordadas entre a filial e a matriz, sendo acompanhadas pelos *heads* (líderes de áreas em um banco) e cobradas dos funcionários- principalmente da área de *Front office*, que tinham metas quantitativas de valores expressivos. Instituiu-se, dessa forma, a meritocracia, valor citado e considerado característico do banco pelos *heads*.

O sistema de participação nos resultados, mais conhecido como bônus, era realizado através de um programa de avaliação “360°” on-line utilizado globalmente pelo banco. No



início de cada período, os funcionários descreviam seus afazeres, atividades a serem desenvolvidas e metas a serem cumpridas, informações essas armazenadas após aprovação de seu chefe direto. Os chefes diretos selecionavam pessoas que trabalharam diretamente com o funcionário em questão e, com estas, mensuravam e relatavam o empenho e o desenvolvimento das funções comparando o desempenho do funcionário ao que fora proposto por ele no início do período. Esta avaliação gerava uma classificação (espécie de nota) usada no cálculo do bônus.

No entanto, o banco dava mais importância e peso à remuneração fixa dos funcionários em detrimento à sua remuneração variável - a distribuição de um bônus por período (anual). Além disso, esta última estava muito mais atrelada ao grau de hierarquia do funcionário do que à performance individual do mesmo.

Os processos internos nessa instituição eram padronizados, e obrigatoriamente seguidos à risca. Para verificar e garantir a adequação de todas as operações e documentações existe uma área específica, denominada *compliance*, que não autoriza a continuação do fluxo do processo quando este está fora do padrão. As normas eram rígidas e cada inovação deveria ser formalizada e padronizada. Alguns destes processos eram finalizados através de informações fornecidas pelos clientes, como o procedimento de *call back*, que verificava se o cliente realmente havia solicitado alguma movimentação por fax ou carta. Este tipo de atividade muitas vezes gerava reclamações dos funcionários pelo excesso de padrões e normas que acabavam dificultando e lentificando todo o processo.

Por outro lado, a atenção a estas regras evitava situações de dúvidas quanto à propriedade das transações garantindo que possíveis erros fossem reparados rapidamente. Além disso, os erros eram analisados e corrigidos pontualmente, para que não voltassem a repetir.

O banco também firmava sua transparência e ética utilizando-se de “barreiras virtuais”- mais conhecidas como “*Chinese Walls*”- que determinavam um distanciamento entre os distintos segmentos dos bancos, impedindo o repasse de informações privilegiadas entre os mesmos.

Por tudo isso, o banco Tradição é respeitado no mercado financeiro por oferecer serviços com padrões mundiais de qualidade, segurança e transparência para seus clientes.

### 1.2.2 Cultura organizacional do banco Resultado

Nascido há apenas algumas décadas, o banco Resultado teve seu auge nas mãos de sócios relativamente jovens, naquela época com idade média aproximada de 32 anos, os quais estavam há pelo menos 8 anos na casa. O banco Resultado focava o *empowerment* das pessoas, estimulava e exigia o melhor de cada colaborador, procurando crescimento em todas as áreas do banco, que seria a mola propulsora de aumento da receita.

Ao contrário do banco Tradição, seus processos não eram tão burocráticos, uma vez que mesmo não sendo descritos e assinados em papel, valorizavam as palavras das pessoas. Na ocorrência de algum problema, este era resolvido imediatamente, bastando apenas a opinião e consenso de três sócios do banco.

A flexibilidade e a ausência de “*Chinese Walls*” garantiam a agilidade necessária para obtenção de resultados. O grupo era extremamente coeso e não bastava vestir a camisa, era necessário suá-la para poder vesti-la e, ainda, não esquecer de sair bem na foto. Isso representava a competição assídua no ambiente de trabalho, que pode ser associada ao modelo meritocrático adotado.

Apostavam sempre em talentos desenvolvidos dentro de casa e a formação deles era feita *on-the-job*, onde também aprendiam a respeitar os mais experientes e costumes como, por exemplo, o de não tirar férias caso quisessem um bom reconhecimento (ou seja, valores maiores de bônus) ao final de cada semestre. Os baixos salários fixos, menores do que praticados no mercado, não incomodavam os novatos que pretendiam trabalhar arduamente a fim de, a cada semestre, receber suas gratificações semestrais (leia-se participação nos resultados) gradativamente superiores.

A avaliação para cálculo do bônus era feito ao final de cada período, quando todos os funcionários, inclusive o avaliado, atribuíam uma nota para seu desempenho. O cruzamento destas notas resultava na nota final de performance do funcionário, utilizada para o cálculo do bônus.

A agilidade, o modelo integrado, o *partnership* e o *ownership* pregado pelos seus dirigentes constituíam as raízes de uma cultura forte baseada na meritocracia e focada nos resultados. Esta última característica era a preferida dos seus sócios, acionistas e principalmente dos seus clientes.

### **1.3 Objetivo do trabalho**

O principal objetivo deste trabalho de formatura foi analisar a cultura organizacional de uma empresa resultante da fusão de duas instituições com culturas organizacionais divergentes. Nesta linha, o trabalho visou proporcionar uma contribuição instrumental para os profissionais e acadêmicos que lidam com o tema proposto.

O intuito era detectar precocemente, através de um levantamento de dados, falhas no alinhamento da cultura organizacional desejada e propor sugestões para implementação de medidas de redirecionamento para a formalização da nova cultura.

Para tanto, utilizaram-se os seguintes objetivos intermediários:

- elaborar mapeamento descritivo da área de *Private Banking*, relacionando-o com opiniões sobre o grau de satisfação dos funcionários com questões referentes ao clima e cultura organizacional, a fim de avaliar e entender a visão interna dos participantes da fusão;
- detectar o alinhamento e elucidar diferenças entre as percepções de cultura organizacional sob a ótica gerencial (dos *heads*) quando comparada com os valores e práticas em uso (ótica dos funcionários);
- identificar através da aplicação de testes estatísticos relações entre fatores de socialização (variáveis do perfil do respondente) com escolhas de orientações de valor e as afirmações sobre cultura e clima organizacional;
- propor sugestões para minimizar os possíveis pontos negativos ou passíveis de melhoria, observados na cultura organizacional da nova empresa, com o intuito de reduzir seu tempo de formalização.

### **1.4 Área de estudo**

Um passo muito importante no planejamento deste estudo foi a delimitação da área analisada. Considerando que o englobamento dos três segmentos do banco (*Investment Banking*, *Asset Managemet* e *Private Banking*) poderia resultar em um resultado final distorcido, visto que cada um deles apresenta características próprias, optou-se por concentrar a pesquisa no segmento de *Private Banking*. A escolha foi reforçada pela inserção da pesquisadora nesta área, facilitando seu acesso às informações necessárias no decorrer do trabalho. A extensão da área de estudo para os outros segmentos do banco não se mostrou

aconselhável, devido às possíveis resistências na coleta de dados e informações proveniente das outras áreas pela existência das “*Chinese Walls*”.

Outro fator considerado na limitação da área estudada relacionou-se com a expressiva expansão apresentada pela área de *Private Banking*, considerando que o banco União objetiva tornar-se o número um nessa área no mercado nacional, buscando vencer a forte concorrência do banco Itaú, que ocupa atualmente essa posição.

O segmento de *Private Banking* do banco União é composto pelas seguintes equipes:

- *Front office* – formada por gerentes de contas responsáveis pela captação de clientes, que possuem uma equipe própria de assistentes que os auxilia no atendimento aos clientes;
- Produtos – responsável pela gestão de fundos e desenvolvimento de novos produtos;
- *Trading* – responsável pela execução e controle das negociações em bolsa;
- Pesquisa – responsável pela análise das empresas e pesquisa econômica do mercado financeiro;
- Planejamento financeiro – responsável pelos produtos que agregam valor ao cliente, como planejamento sucessório;
- *Middle office* – repassa ao *back office* as operações captadas pelo *front office*, auxiliando a interação entre os setores;
- *Back office - operations* – responsável pelo apoio, execução e controle das operações negociadas pelos demais setores;
- *Compliance* – responsável pela adequação das operações e respectivas documentações visando atender tanto a legislação local quanto a internacional;
- Tecnologia da informação – responsável por toda infra-estrutura de informatização dos processos de *Private Banking*.

Para maior clareza e entendimento do trabalho, algumas equipes foram agrupadas de acordo com suas funções, resultando na seguinte subclassificação:

- Área de vendas – *Front office*
- Área especialista – Produtos, *Trading*, Pesquisa e Planejamento financeiro.

- Área de suporte – *Middle office*, *Back office*, *Compliance* e Tecnologia da informação.

#### **1.4.1 Produtos e serviços oferecidos pelo *Private Banking* do banco União**

A função de todo e qualquer *Private Banking* é oferecer a seus clientes produtos e serviços financeiros de qualidade, tendo o conceito de “agregar valor para o cliente” como principal objetivo. O *Private Banking* do banco Tradição, contudo, destacava-se em relação a seus concorrentes por apresentar uma consultoria especializada para cada perfil de cliente. Como consequência, grande parte dos produtos oferecidos pelo mesmo apresentavam ao longo do tempo performances melhores, em termo de rentabilidade, do que produtos de perfis semelhantes pertencentes aos demais bancos do mercado brasileiro. Os produtos do banco Tradição que apresentavam desempenho semelhante ao dos concorrentes, decorriam, em parte, da ausência de especificidade, o que permitia aos demais competidores desenvolver e oferecer produto semelhante como, por exemplo, a alocação de fundos.

### **1.5 O estágio**

O estágio teve início no banco Tradição, oito meses antes da fusão das empresas. Caracterizou-se por seguir um modelo de rotatividade de áreas (*job rotation*) na empresa. A pesquisadora foi inicialmente inserida, por um período de quatro meses, na área de Vendas do banco Tradição, atuando como auxiliar de assistente em um dos times. Em sequência, passou pela área de *Middle office* intermediando, por três meses, atividades entre a área de Vendas e o *Back office*. Após a fusão das empresas foi realocada para o setor de Produtos de Investimento do Exterior, na área Especialista, aonde se encontra atualmente.

A possibilidade de rotação entre algumas áreas do segmento de *Private Banking* propiciou a percepção da complexa rede de relacionamento existente nesse segmento e auxiliou no desenvolvimento do trabalho proporcionando visão integrada das operações e relações entre as áreas.

Foram presenciados pela pesquisadora, estagiária do banco Tradição, todas as fases do processo de fusão entre as duas instituições financeiras, incluindo dúvidas e questionamentos dos funcionários desse banco sobre o andamento das negociações desde os primeiros rumores sobre a possível fusão até a efetivação do processo de união entre as instituições bancárias. A

pesquisadora pôde, ainda, vivenciar a insuficiência de informações veiculadas aos funcionários em um primeiro momento, entendendo que, até a concretização da fusão, a confidencialidade era um trunfo importante e obrigatório sob o ponto de vista do mercado financeiro.

## ***1.6 Organização deste trabalho***

A sequência lógica deste trabalho foi organizada da seguinte forma:

O capítulo 1 contém as informações importantes para o entendimento e caracterização das empresas que participaram do processo de fusão. Além disso, apresenta o tema e o objetivo da pesquisa, além de contextualizar e preparar o leitor para leitura e compreensão deste estudo.

O capítulo 2 consiste no referencial teórico, e nele são apresentados, discutidos e definidos os conceitos e as ferramentas que embasaram a presente pesquisa. A cultura organizacional é conceituada e são abordadas as suas origens, diferentes perspectivas, pressupostos básicos e clima organizacional, entre outros assuntos.

A metodologia empregada no presente trabalho encontra-se descrita no capítulo 3, onde se relata o tipo de estudo, o local onde a pesquisa foi desenvolvida e as etapas necessárias para sua execução. São também abordados, os estudos que embasaram a escolha e o desenvolvimento de um instrumento adequado para coleta de dados, a forma de aplicação desse instrumento, a definição da população estudada, bem como os diferentes tipos de análise estatística empregados.

No capítulo 4 são apresentados e discutidos os dados através de abordagem descritivo analítica, buscando determinar possíveis fatores passíveis de correção no firmamento e no alinhamento da cultura organizacional.

O trabalho se encerra no capítulo 5, no qual são apresentadas sugestões para adequações no processo de unificação das culturas organizacionais de empresas após um processo de fusão. Pontuam-se, ainda, sugestões para novas pesquisas sobre cultura organizacional em empresas submetidas ao processo de fusão.

## **2. Referencial teórico**

Neste capítulo foram definidos os conceitos e ferramentas que fundamentaram o conteúdo apresentado neste estudo. O embasamento teórico procurou ser bem direcionado, apresentando apenas algumas das inúmeras pesquisas sobre cultura organizacional e suas diferentes definições, uma vez que o tema a ser tratado é amplo. Alguns estudos apresentavam definições e resultados contraditórios que podem ser atribuídos às diferentes concepções seguidas pelos pesquisadores do tema.

### **2.1 *Cultura organizacional***

A manifestação da cultura de uma empresa pode ser observada através de um desconhecido jargão, de um modo ou de uma filosofia de trabalho, os quais só fazem verdadeiro sentido para aqueles inseridos no cotidiano desta cultura. Um conjunto de valores, procedimentos, padrões de conduta, entre outras características, formam a cultura da empresa. No entanto, não é simples conseguir extrair e definir os parâmetros para delinear a cultura organizacional de uma empresa. Para isso, utilizamos o auxílio de conceitos e teorias criadas e/ou aprimoradas por distintos pesquisadores.

#### **2.1.1 Origens**

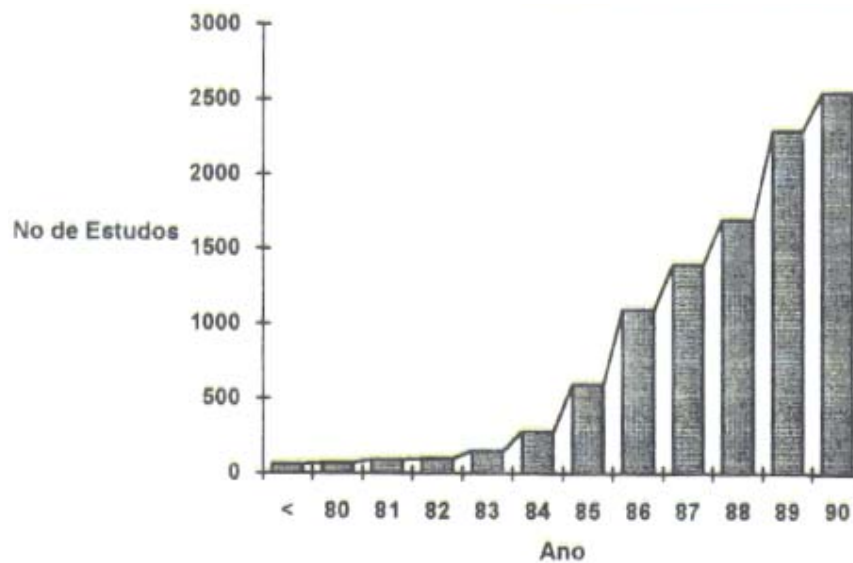
A cultura organizacional deriva do conceito inicial de cultura, o qual apresenta raízes fundamentadas na Antropologia e na Sociologia. Segundo Fleury (1996), os antropólogos definem a dimensão simbólica como capaz de realizar a integração entre os vários aspectos da prática social e o desvendar dos significados dos costumes de sociedades não ocidentais, foco de seus estudos, que descartaram qualquer relação determinística entre a ação humana e sua significação, por partirem do pressuposto da unidade entre ambas. Por outro lado, para os sociólogos, existe o interacionismo simbólico e o compartilhamento de um senso comum sobre a realidade, ou seja, o indivíduo percebe que entre os significados por ele atribuídos e aqueles atribuídos por outras pessoas existe uma correspondência. Segundo a própria autora:

*“Em nível das organizações é possível observar como certos símbolos são criados e os procedimentos implícitos e explícitos para legitimá-los. O mito da empresa, como uma grande família (...) exemplifica a criação de um mito,*

*integrando vários significados e os processos de sua legitimação.”*  
(FLEURY, 1996, p.18).

A percepção acerca da importância do relacionamento entre cultura e gestão por parte dos teóricos organizacionais da década de 50— época em que o Japão reerguia-se após a segunda guerra mundial e começava a destoar como potência industrial — trouxe à tona os primeiros estudos sobre cultura organizacional. Destacou-se, afinal, o desempenho notadamente superior das empresas japonesas frente às americanas fomentando a busca por explicações sobre esse fato. Uma delas sugeriu que a explicação estaria na cultura bem delimitada e rígida das organizações japonesas (HILAL, 2004).

A partir dos anos 80, no entanto, pudemos observar um crescimento acelerado de publicações sobre cultura, como vemos na figura 1, extraída de Shinyashiki (1995).



**Figura 1- Crescimento das publicações sobre cultura (ALVESSON; BERG, 1992 <sup>1</sup>  
apud SHINYASHIKI, 1995).**

O referido autor cita alguns estudos e artigos dos anos 80 e início de 90, que discorrem sobre a identificação da influência da cultura no desempenho das organizações:

---

<sup>1</sup> ALVESSON, M; BERG, P. O. **Corporate culture and organizational symbolism**. Berlin: Walter de Gruyter, 1992.



*“Lorsch (1986)<sup>2</sup> analisa o impacto da cultura na mudança de estratégia da organização; Davis (1984)<sup>3</sup> examina como a cultura serve de base para a formulação de estratégias e afeta sua implantação; DeLisi (1990)<sup>4</sup> relaciona a introdução da tecnologia de informação e cultura organizacional e Thévenet (1989)<sup>5</sup> afirma que a cultura modela os comportamentos e estilos de gestão.” (SHINYASHIKI, 1995, p.6).*

A cultura corporativa entrou em destaque após algumas mudanças ocorridas nos anos 80 no mundo dos negócios, que encurtaram o ciclo de vida organizacional e dos produtos. Afinal o rápido desenvolvimento de novos produtos e aprimoramento constante dos mesmos eram fatores chave para a decisão dos clientes, que passaram a ter maior grau de informação e diversidade de produtos disponíveis para sua escolha. Isto ocorreu devido à acentuação da concorrência estrangeira somada à sofisticação da força de trabalho e a novas tecnologias. Os líderes organizacionais enxergaram na mudança de cultura organizacional uma possível chave para a competitividade, pois era uma abordagem alternativa à tradicional gestão de comando e controle até então empregada (HILAL, 2004).

### 2.1.2 Definições

São inúmeras as definições atreladas ao conceito de cultura organizacional, muitas delas semelhantes e algumas contraditórias. Enumeraram-se algumas consideradas importantes para o presente trabalho.

De Fernandes (2000, p. 14) extraiu-se:

*“As várias definições encontradas convergem para a idéia de que a organização é, em si mesma, um fenômeno cultural, na medida em que a coletividade nela inserida possui valores, credos, regras, símbolos e significados que acabam por influenciar o comportamento dos indivíduos.”*

---

<sup>2</sup> LORSCH, J. W. Managing Culture: the invisible barrier to strategic change. **California Management Review**, v.27, n.2, p.95-109, Winter 1986.

<sup>3</sup> DAVIS, S. M. **Managing Corporate Culture**. Massachusetts-Ballinger Publishing Company, 1984.

<sup>4</sup> DELISI, P. S. Lessons from the steel axe: culture, technology, and organizational change. **Sloan Management Review**, p. 83-93, Fall 1990.

<sup>5</sup> THÉVENET, M. **Cultura de Empresa: Auditoria e Mudança**. Lisboa, Monitor, 1989.

Para Quinn<sup>6</sup> (1998 apud HILAL, 2004) estamos pensando na cultura da organização quando refletimos sobre suas manifestações de valores. Simplificadamente, a cultura organizacional seria definida pelo conjunto de valores e pressupostos que são subjacentes à afirmativa “assim é que as coisas são feitas aqui”.

Segundo Mintzberg (2000), as interpretações cognitivas sobre um mundo e suas atividades e artefatos são compartilhadas coletivamente em um processo social e estas interpretações são a base da cultura da organização.

Já os *heads* da organização estudada foram questionados durante as entrevistas a partir da definição de Castoriadis (1995):

*“(...) um conjunto de representações imaginárias sociais construídas dentro da organização, que são expressas em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando a um sentido de direção e unidade, e colocando a organização como fonte de identidade e de reconhecimento.”*

Para Smircich<sup>7</sup> (1985 apud FERNANDES, 2000) o termo “cultura” descreve qualidades e atributos internos de um grupo, porém o autor considera que a cultura deve ser um fenômeno vivo e ativo, em constante mutação, criada e recriada pelas pessoas da organização e não apenas determinada pela cúpula da empresa. Defende que os gestores deveriam admitir a possibilidade de existência de diferentes culturas e abrir mão da idéia de manter uma única cultura.

Hofstede<sup>8</sup> (1997 apud HILAL, 2004) insere a cultura organizacional no nível coletivo da programação mental, que é compartilhado com algumas pessoas da organização- geralmente as que estão inseridas em um mesmo grupo ou categoria- mas não com todas. Em Hilal (2004, p. 8) encontramos:

*“Conforme Hofstede (1998), a cultura seria uma característica da organização, não de indivíduos, e se manifestaria e seria mensurada no comportamento verbal e não verbal de seus membros de forma agregada, não individual.”*

---

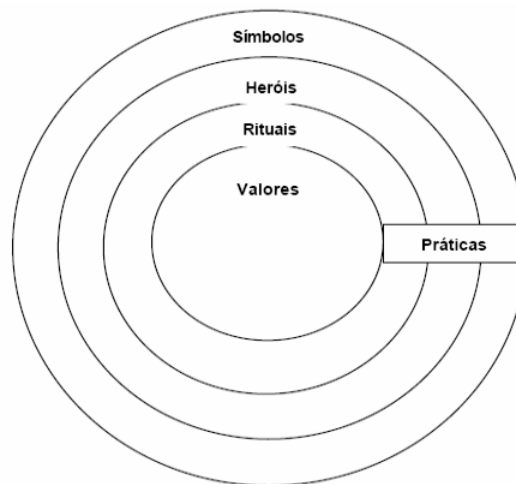
<sup>6</sup> QUINN, R. **Beyond rational management**. San Francisco: Jossey Bass, 1988.

<sup>7</sup> SMIRCICH, L. Strategic Management in an Enacted World. **The Academy of Management Review**, v. 10, n.4, p. 724-36, Oct., 1985.

<sup>8</sup> HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Sílabo, 1997.

Além disso, Hofstede et al.<sup>9</sup> (1990 apud CRUZ, 2007, p.46) classificaram as manifestações culturais em quatro categorias conforme a figura 2: símbolos, heróis, rituais e valores. Os símbolos são considerados como as manifestações mais superficiais e os valores como os mais profundos:

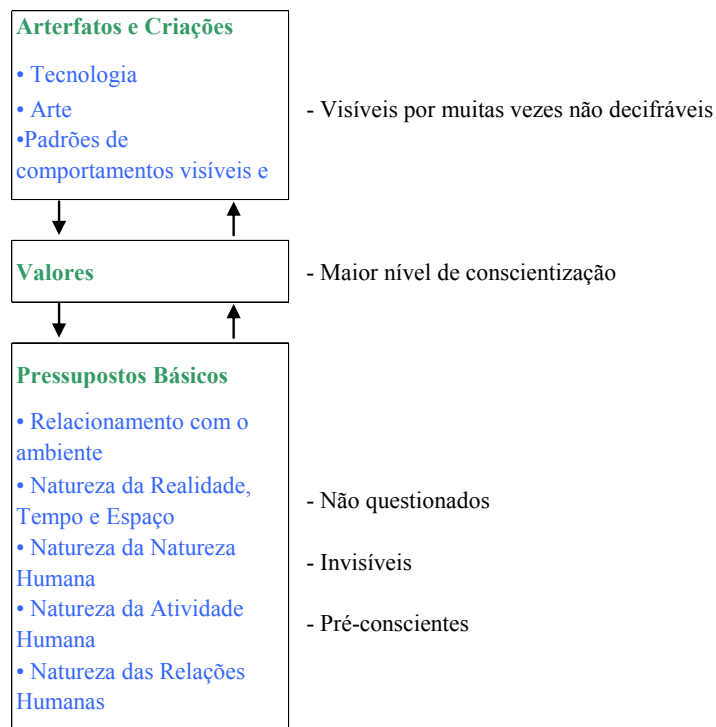
*“Símbolos são palavras, gestos, figuras ou objetos que possuem o significado dentro de uma cultura. Heróis são pessoas, vivas ou mortas, reais ou imaginárias, que possuem características valorizadas pela cultura e que servem como modelo de comportamento. Rituais são atividades coletivas que são tecnicamente supérfluas, mas são essenciais dentro de uma cultura. Já as práticas podem ser identificadas como convenções, costumes, hábitos, maneiras e tradições.”*



**Figura 2- Manifestações Culturais (HOFSTEDE ET AL., 1990 apud CRUZ, 2007).**

Para Schein (1997) a cultura de uma organização não pode ser caracterizada pela observação de um comportamento ou de um conjunto de artefatos visíveis. Os modelos complexos e profundos de cultura, baseados na antropologia, auxiliam o entendimento dos aspectos mais complexos e ocultos de uma organização. Com isso, análises superficiais são rejeitadas pelo autor, que propõe três níveis da cultura organizacional - Artefatos, Valores e Pressupostos Básicos - exemplificados na figura 3, a seguir.

<sup>9</sup> HOFSTEDE, G. et al. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, n.35, p.286-316, 1990.



**Figura 3- Os níveis de cultura e sua interação (SCHEIN, 1984 <sup>10</sup>apud SHINYASHIKI, 1995).**

Dos pressupostos básicos derivam os valores e, posteriormente, os artefatos visíveis - mais difíceis de serem decifrados, porém mais facilmente observados. Schein (1992) aborda o tema cultura como sendo um conjunto de pressupostos básicos que são compartilhados por um grupo. Sendo estes pressupostos o nível mais profundo da análise da cultura, eles estão associados ao comportamento das pessoas, à maneira como elas interagem com o ambiente, às normas formais e informais apresentadas pelo grupo, aos significados compartilhados e aos símbolos e modelos mentais utilizados. De Schein (1992, p. 12) extraímos:

*“(...) um padrão de conceitos básicos compartilhados que o grupo aprendeu como forma de resolver seus problemas de adaptação e integração interna, este padrão funcionou de forma satisfatória para ser considerado válido e para ser ensinado para os novos membros como a maneira correta de agir, pensar e sentir em relação a tais problemas”.*

<sup>10</sup> SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, p.3-16, 1984.

Na segunda edição de seu livro “*Organizational Culture and Leadership*”, Schein (1992), o autor enumera as dez principais categorias observáveis sobre o fenômeno cultura, descritas no quadro 1.

• <b>Comportamentos observáveis na interação entre pessoas:</b>	a língua que usam, os gestos, os costumes as tradições e os rituais que são empregados de forma disseminada em diversas situações
• <b>Normas do grupo:</b>	as definições implícitas e os valores que envolvem o trabalho em grupo, por exemplo, um dia justo de trabalho por pagamento diário justo
• <b>Valores expostos:</b>	valores e princípios anunciados publicamente os quais o grupo declara tentar atingir, por exemplo, qualidade do produto e liderança por preço
• <b>Filosofia formal:</b>	os princípios políticos e ideologias amplamente disseminadas que guiam as ações do grupo perante seus stakeholders
• <b>Regras do jogo:</b>	regras implícitas da organização. Coisas que o novo funcionário deve aprender para poder fazer parte e ser aceito pelo grupo;
• <b>Clima:</b>	a percepção de como é a convivência em grupo, o layout, e como os membros interagem entre si, com clientes, fornecedores, etc.;
• <b>Habilidades embutidas:</b>	competências especiais que os membros do grupo possuem para a realização de certas tarefas. A habilidade de fazer certas coisas que são passadas de geração para geração sem a obrigatoriedade de estarem escritas em manuais;
• <b>Formas de pensar, modelos mentais e/ou paradigmas lingüísticos:</b>	modelos cognitivos compartilhados que guiam as percepções, pensamentos e a linguagem usada pelos membros do grupo e que são ensinadas para os novos membros nos primeiros processos de socialização;
• <b>Significados compartilhados:</b>	compreensão emergente que são criadas pelos membros do grupo conforme eles interagem uns com os outros;
• <b>Símbolos de integração:</b>	as idéias, sentimentos e imagens que o grupo desenvolve para caracterizar a si próprio. Pode ser ou não apreciado conscientemente, mas estão incrustados nos prédios, escritórios, layouts e em outros artefatos do grupo.

**Quadro 1- Principais categorias – cultura organizacional (SCHEIN, 1992).**

Além disso, o autor defende que a cultura é aprendida gradualmente pelos novos integrantes do grupo, na medida em que existe um grande processo de socialização no qual os conceitos são transferidos, sedimentados e perpetuados através da interação entre os membros do grupo.

Ainda, a partir da experiência de solução de novos problemas, os elementos culturais apresentados pelo líder do grupo presentes na solução por ele formulada serão *internalizados* por todos caso o grupo compartilhe a percepção de seu sucesso. Quando a solução agrada a todos e seus valores não são divergentes daqueles praticados, os elementos culturais desta

solução presentes na consciência transformam-se primeiramente em crenças e, posteriormente, em pressupostos.

Mas, para Fleury (1996, p.22) a concepção de Schein (1992) deve ser incorporada a dimensão política inerente ao fenômeno da cultura, a autora complementa Schein afirmando:

*“(...) a cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como oculta e instrumentaliza as relações de dominação.”*

Schein (1992) acredita que quando a organização como um todo passa por experiências comuns, esta pode apresentar uma cultura mais forte que irá prevalecer frente às possíveis subculturas existentes nela.

No entanto, o autor defende o fato dos fundadores da organização possuírem uma grande importância na construção dos moldes de padrões culturais nela encontrados, pois, para ele, a partir do momento em que estes definem as formas de equacionar os problemas da organização, acabam por imprimir sua visão sobre o papel da organização e sobre o mundo. Constata também que no interior das organizações frequentemente existe a tendência de formação de cultura própria por grupos com semelhante *background* ocupacional: a cultura do sindicato, dos engenheiros, dos gerentes.

Para efeito de limitação para este estudo enfocou-se, principalmente, as concepções sobre pressupostos básicos, a teoria da socialização e as orientações de valor descritas nos tópicos que se seguem.

### **2.1.3 Diferentes perspectivas**

As diversas definições sobre cultura organizacional estão baseadas nas diferentes abordagens, pois cada pesquisador irá defender os pressupostos de cultura que estão de acordo com as finalidades de seus estudos e vice-versa, afinal, diferentes pesquisadores apresentam diferentes técnicas, preconceitos e sensibilidade. Nosso objetivo não é classificar as interpretações como mais ou menos corretas, porém é importante citar algumas semelhanças e divergências entre as concepções e, auxiliados por Martin (1992), identificamos três diferentes perspectivas utilizadas pelos pesquisadores.

- \* **Integração:** é a perspectiva que se tem tornado mais popular no meio empresarial, por apresentar as seguintes características: as manifestações culturais são conhecidas e compartilhadas por todos os membros da empresa, em um consenso a respeito da organização. Todos os conceitos devem estar claros e consistentes e as ambigüidades excluídas, todos devem saber o que deve ser feito e porque deve ser feito.
- \* **Diferenciação:** nesta perspectiva a existência de poder, o conflito entre grupos de interesse e as diferenças de opinião são consideradas, com isso estuda-se também as interferências entre subculturas dentro de cada organização. A ambigüidade está presente apenas na interface entre as fronteiras de subcultura, porém prevalecem clareza e consenso dentro de cada uma delas.
- \* **Fragmentação:** esta perspectiva considera que não há consenso estável em nenhum dos níveis dentro das subculturas ou dentro de toda a organização devido à multiplicidade de visões. Apenas as questões e temas apresentam consensos e dissensos específicos e se modificam constantemente. O foco está na ambigüidade como essência da cultura e a análise é feita à complexidade das relações entre as manifestações culturais. Poucos estudos foram realizados a partir desta perspectiva, que é a mais nova delas.

A comparação entre as diferentes perspectivas encontra-se no quadro 2.

Perspectiva	Integração	Diferenciação	Fragmentação
<b>Orientação quanto ao consenso</b>	Consenso por toda a empresa	Consenso em subculturas	Multiplicidade de pontos de vista (não há consenso)
<b>Relação entre as manifestações</b>	Consistência	Inconsistência	Complexidade (nem clara consistência ou inconsistência)
<b>Orientação quanto à ambigüidade</b>	Exclui ambigüidade	Canaliza a ambigüidade para for a das subculturas	Focaliza na ambigüidade
<b>Metáforas</b>	Clareira em uma selva, monolítica, holograma	Ilhas de clareza em um mar de ambigüidade	Teia, selva

**Quadro 2- Comparação entre perspectivas sobre cultura organizacional (MARTIN, 1992).**

O estudo de cultura organizacional, segundo Martin, torna-se mais completo quando a exploração do mesmo ambiente é realizada utilizando-se três perspectivas; ao final consegue-se um maior entendimento do contexto cultural a partir de uma análise suficientemente profunda, pois:

*“(...) algumas coisas serão consistentes, claras e propiciarão consenso por toda a empresa. Simultaneamente, outros aspectos da cultura irão unir-se dentro dos limites de subculturas e ainda outros elementos da cultura serão fragmentados, num estado de fluxo constante, e incutidos com confusão, dúvida e paradoxo.” (MARTIN, 1992, p.152).*

Faz-se necessário ressaltar que estas perspectivas estão atreladas a cada escrito publicado e não ao pesquisador que o escreveu, uma vez que este pode apresentar publicações dentro de diferentes perspectivas em momentos distintos.

## **2.2 Orientação de valor e pressupostos básicos**

Uma parte da metodologia utilizada neste trabalho envolve o conceito de pressupostos básicos de Schein, que por sua vez foi baseado no estudo de Kluckhohn e Strodtbeck em 1961<sup>11</sup>, que envolve o conceito de orientação de valor, o que induziria à ênfase dada a estes dois conceitos.

Kluckhohn et al.<sup>12</sup> (1951 apud SHINYASHIKI, 1995) descreveram valor como sendo “(...) uma concepção do desejável, explícita ou implícita, distintiva de um indivíduo ou característico de um grupo, que vai influenciar a seleção dentre os modos, meios e finalidades de ação disponíveis”. O autor ainda afirma do conceito de valor:

*“(...) são princípios complexos e ordenados (rankered), resultantes da interação de três elementos, analiticamente distintos do processo de avaliação- os elementos cognitivos, afetivos e diretivos-, que dão ordem e direção para o fluxo contínuo dos atos e pensamentos humanos que dizem*

---

<sup>11</sup> KLUCKHOHN, F. R.; STRODBECK, F. L. **Variation in value orientations**. New York: Row & Peterson, 1961.

<sup>12</sup> KLUCKHOHN, C. et al. **Values and value-orientations in the theory of action**. In: PARSONS, T. et al. *Toward a general theory of action*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, p. 388-433, 1951.



*respeito à solução dos problemas humanos comuns.” (KLUCKHOHN; STRODTBECK, 1961 <sup>13</sup>apud SHINYASHIKI, 1995, p. 27)*

Argumentou que podem existir diferentes variações de orientação de valor dentro de uma sociedade, entre grupos ou para um único indivíduo, e atribui a ocorrência deste fato à grande variabilidade do comportamento humano e suas interações. A partir de uma estrutura de problemas comuns-universais, Kluckhohn e Strodbeck desenvolveram um esquema conceitual para ordenar as orientações de valor apresentadas por eles. Cinco dimensões foram criadas e para cada uma delas definiram-se as variações de acordo com o quadro 3.

---

<sup>13</sup> Idem, Ob. Cit., p. 18

Questão	Orientação	Descrição
<b>Tempo</b>	Passado	Foco no passado (tempo anterior ao agora) e em preservar e manter as crenças e tradições de aprendizado.
	Presente	Foco no presente (o que está acontecendo agora) e em adaptar as mudanças das crenças e tradições.
	Futuro	Foco no futuro (o tempo que virá), planejando e buscando novas maneiras para substituir o "antigo".
<b>Homem-Natureza</b>	Homem Subjugado pela Natureza	Posso e devo exercer controle total sobre as forças da, e presentes na, natureza e sobre o sobrenatural.
	Harmonia com a Natureza	Posso e devo exercer controle parcial mas não total by living in a balance with the natural forces.
	Homem Dominando a Natureza	Não posso nem devo exercer controle sobre as forças da natureza sendo que sou sujeito aos poderes da força maior.
<b>Relacional</b>	Linear	Ênfase nos princípios hierárquicos e deferência ao(s) autoridade(s) dentro do grupo.
	Colateral	Ênfase no consenso dentro de um grupo de pessoas iguais.
	Individualista	Ênfase no indivíduo dentro do grupo quem faz as decisões independentemente dos outros.
<b>Atividade</b>	Ser	Minha motivação vem de dentro, enfatizando as atividades que têm valor individual e não necessariamente são as mesmas do grupo como um todo.
	Ser-em-Devir	Minha motivação vem do crescimento e desenvolvimento das habilidades que são valorizadas pelo grupo como um todo e não necessariamente por pessoas de fora do grupo.
	Fazer	Minha motivação vem de fora, enfatizando atividades que têm valor individual e também são aprovadas por outras pessoas do grupo.
<b>Natureza Humana</b>	mal/mutável	Nascido com qualidades mas com capacidade de se tornarem boas. Porém, também existe a possibilidade de regressão.
	mal/imutável	Nascido com qualidades, mas sem capacidade de mudá-las. Portanto requer ajuda externa.
	misto/mutável	Nascido com qualidades boas e más, com capacidade de tornarem-se melhores ou piores.
	misto/imutável	Nascido com qualidades boas e más sem capacidade de mudar seu perfil.
	neutro/mutável	Nascido com qualidades nem boas nem más (neutras) com capacidade de torná-las melhores ou piores.
	neutro/imutável	Nascido com qualidades nem boas nem más, sem a possibilidade de mudar seu perfil.
	bom/mutável	Nascido com qualidades basicamente boas podendo ser corrompido
	bom/imutável	Nascido com qualidades basicamente boas e para sempre as possuirá.

**Quadro 3- As cinco dimensões e suas orientações de valor de Kluckhohn e Strodbeck (HILLS, 2002).**

Para Schein, conforme mencionado anteriormente, a cultura será realmente compreendida apenas se os níveis mais profundos dos pressupostos básicos forem estudados. Este autor utilizou-se do trabalho de Kluckhohn e Strodbeck (1961) adicionando suas próprias

experiências pessoais e desenvolveu sua proposta de cinco dimensões de pressupostos básicos, uma das teorias mais reconhecidas do tema cultura organizacional para reconhecimento e entendimento da mesma (HILAL, 2004).

<b>1. A RELAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO COM SEU AMBIENTE:</b>	Refletindo ainda mais o relacionamento da humanidade com a natureza, pode-se avaliar se os membros-chave da organização percebem essa relação como domínio, submissão, harmonização, localização de um nicho adequado, e assim por diante.
<b>2. A NATUREZA DA REALIDADE E DA VERDADE:</b>	Aqui temos regras lingüísticas e comportamentais que definem o que é real, o que é um "fato", como a verdade deverá ser determinada e se a verdade é "revelada" ou "descoberta"; conceitos básicos de tempo linear ou cíclico, monocrônico e ou policrônico; conceitos básicos como o de espaço ser limitado ou infinito, a propriedade ser comunitária ou individual e assim por diante.
<b>3. A NATUREZA DA NATUREZA HUMANA:</b>	Qual é o significado de ser "humano" e que atributos são considerados intrínsecos ou definitivos? A natureza humana é boa, má ou neutra? Os seres humanos são passíveis de aperfeiçoamento ou não? Qual é a melhor, a teoria X ou a Teoria Y?
<b>4. A NATUREZA DA ATIVIDADE HUMANA:</b>	Qual é a coisa "certa" que os seres humanos devem fazer com base nas premissas acima a respeito da realidade, do ambiente e da natureza: serem ativos, passivos, se autodesenvolverem, serem fatalistas ou o quê? O que é trabalho e o que é diversão?
<b>5. A NATUREZA DOS RELACIONAMENTOS HUMANOS:</b>	Qual é a maneira considerada "certa" para as pessoas se relacionarem umas com as outras, para distribuírem poder e amor? A vida é cooperativa ou competitiva; é individualista, de colaboração com o grupo ou comunitária? Baseia-se na autoridade linear tradicional, na lei ou no carisma; ou é alguma coisa diferente?

**Quadro 4- Pressupostos básicos (SCHEIN, 1984 <sup>14</sup>apud SHINYASHIKI, 1995).**

Kluckhohn e Strodtbeck (1961) sugeriram que seu trabalho não estava completo e deixaram ampla margem para futuros estudos que o completaria. Um exemplo utilizado nesta pesquisa é o estudo de Hills (1998) na Nova Zelândia, no qual ele apresenta e testa outras questões básicas para o estudo de cultura. As respostas para estas questões são conhecidas por todas as sociedades, as quais se diferem a partir do momento em que as classificam diferentemente. Alguns exemplos seriam as verificações sobre alocação do espaço, natureza do trabalho, relação entre os gêneros, relação entre o indivíduo e o estado (HILLS, 2002).

<sup>14</sup> Idem, Ob. Cit., p. 23

### 2.3 *Cultura versus clima organizacional*

Denison e Neale (1996) afirmam que cultura e clima seriam diferentes perspectivas sobre um mesmo fenômeno e não dois fenômenos distintos. Hofstede<sup>15</sup> (1998 apud CRUZ, 2007) defende que existe a diferença de origem entre os conceitos, frequentemente confundidos ou utilizados sem distinção, sendo que a cultura deriva da antropologia e o clima da sociologia, impactando na forma como cada um é estudado:

*“Clima está, de certa forma, mais próximo do estudo da motivação e do comportamento individual enquanto a cultura reside no âmbito organizacional, coletivo. O estudo do clima possui uma conotação evolutiva relacionada à satisfação, já a cultura pode ser diferente, mas sem possibilidade de julgamento de melhor ou pior. Em algumas análises o clima pode ser considerado um subconjunto da cultura.”* (HOFSTEDE, 1998<sup>15</sup> apud CRUZ, 2007).

De Hilal (2004) extraímos as similaridades entre os dois conceitos:

- Ambos surgem com o decorrer do tempo, enquanto a organização enfrenta problemas externos de adaptação e integração, um contexto social que é coletivamente definido e compartilhado;
- Cada fenômeno apresenta natureza de camadas múltiplas ou holísticas.

Da mesma autora extraímos as seguintes diferenças:

- Pode-se dizer que o clima, por apresentar uma conotação de avaliação, confunde-se com a satisfação;
- Culturas podem se diferenciar uma das outras sem que uma seja objetivamente melhor do que a outra;
- O clima pode ser denotado como um subconjunto da cultura. O clima e a prática diferem-se na medida em que esta pode ser puramente descritiva e aquele tem conotação de avaliação.

Muitos autores admitem a existência de sobreposição entre os dois conceitos. A partir da cultura obteríamos os fatores considerados relevantes pelos membros de uma organização e

---

<sup>15</sup> HOFSTEDE, G. Attitudes, values and organizational culture, disentangling the concepts. **Organization Studies**, v.19, n.3, p.477-92, 1998.

as escalas para medi-los, com isso a cultura seria indispensável na formação do clima. Para Schein (1992) os indivíduos que possuem grande influência na organização poderiam facilmente manipular o clima, porém a cultura, por ter suas raízes na história da organização, seria muito mais difícil de manipular.

Para este estudo faz-se necessário mencionar a distinção entre cultura e clima organizacional elucidada por Denison (1996)- cujo trabalho alimentou uma parte de nosso questionário- e que foi assim descrita por Cruz (2007, p.26):

*“(...) a distinção entre cultura e clima organizacional é o fato da cultura buscar identificar as estruturas mais profundas da organização como os seus valores, crenças e pressupostos contidos nos seus indivíduos. Esse resultado é alcançado pela socialização de diversos grupos que convivem em um mesmo ambiente de trabalho.”*

*A interação cria um mundo simbólico que ao mesmo tempo é estável, vulnerável e totalmente dependente dos indivíduos que nele habita. Em contrapartida, clima é uma “foto” do ambiente da forma como ele é avaliado pelo sistema de valores da organização. Tem como característica ser estático podendo ser considerado temporal, controlável, limitado e superficial.”*

Pode-se melhor entender a distinção entre clima e cultura observando o quadro 5.

<u>Clima Organizacional</u>	<u>Cultura Organizacional</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>. “Estado de espírito” da organização</li> <li>. Ligado ao grau de satisfação, lealdade e compromisso de seus membros.</li> <li>. Identificado através do levantamento de opiniões e percepções de seus membros.</li> <li>. Perspectiva temporal de curto / médio prazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Personalidade da organização</li> <li>. Ligada ao grau de motivação e comprometimento.</li> <li>. Identificada através do sistema de crenças e dos valores compartilhados.</li> <li>. Perspectiva temporal de médio / longo prazo.</li> </ul>

**Quadro 5- Clima x Cultura Organizacional (TOMEI, 1994 <sup>16</sup>apud CRUZ, 2007)**

<sup>16</sup> TOMEI, Patrícia A. e BRAUNSTEIN, Marcelo L.. **Cultura organizacional e privatização: a dimensão humana**. São Paulo: Makron Books, 1994.

## 2.4 Socialização

O processo de socialização é um tema importante para a análise da cultura e do clima organizacional, principalmente nesta fase pós-fusão das entidades, uma vez que a empresa deve se preocupar em integrar os funcionários à cultura da empresa e também em promover a integração entre os mesmos.

O movimento de socialização é extremamente importante para a reprodução do universo simbólico e, neste caso, tratando-se de uma fusão, todos os envolvidos, e não apenas os recém contratados, devem passar por um processo que reúne estratégias de integração e re-adaptação do indivíduo à “nova” cultura, surgida após a união das entidades.

É através destas estratégias que a cultura, os valores, normas e comportamentos são transmitidos e incorporados pelos membros. As organizações desenvolvem diferentes estratégias de socialização em função de seus objetivos (FLEURY, 1996).

Além disso, é sabido que o processo de socialização é contínuo, ocorrendo durante toda a carreira do indivíduo dentro da empresa. Porém, quando o indivíduo passa por uma transição organizacional esse processo se torna mais intenso e problemático, uma vez que esta transição é uma situação produtora de ansiedade, e a pessoa pode estar mais ou menos motivada a reduzir a ansiedade para aprender, mais rapidamente, as exigências funcionais e sociais de seu novo papel (SHINYASHIKI, 1995).

O processo de transição organizacional pode ser denominado “passagem de fronteira” e, segundo Van Maanen e Schein <sup>17</sup> (1979 apud SHINYASHIKI, 1995), as fronteiras podem ser divididas nas três dimensões descritas no quadro 6.

Funcional	Hierarquica	Inclusão
as várias tarefas desempenhadas pelos membros da organização	as linhas oficiais de autoridade dentro da organização	o nível de inclusão da pessoa na organização

**Quadro 6- Passagem de Fronteira (SHINYASHIKI, 1995).**

<sup>17</sup> VAN MAANEN, J.; SCHEIN, E. H. **Toward a theory of organizational socialization.** In: STAW, B. M. (ed) *Research in Organizational Behavior*, v.1, p.209-64, Jay Press, 1979.

Segundo Van Maanen (1996) existem muitas estratégias de socialização: formais, informais, individuais, coletivas, seqüenciais, não seqüenciais, fixas, variáveis, por competição, etc. Ele descreve e cita exemplos de algumas delas, porém adverte que as pessoas que se submetem a uma transição podem ser tanto ativas e construir sua própria socialização quanto passivas, esperando pela organização fazer seu trabalho. Com isso, o autor admite que cada estratégia apresentada implica apenas na possibilidade e não na realidade do efeito, que pode ser diferenciado de organização para organização e também pela forma de implantar a socialização.

Neste trabalho selecionamos um conjunto de variáveis, apresentadas na Parte I do questionário- Departamento, Faixa Etária, Área de Formação, Tempo de Serviço, Gênero e Instituição Anterior à Fusão, que estão relacionadas ao processo de socialização do indivíduo (SHINYASHIKI, 1995). Estas variáveis serão controladas, a fim de identificar a associação de fatores de socialização com as orientações de valor, seguindo os estudos de Rokeach<sup>18</sup> (1973 apud SHINYASHIKI, 1995, p.35):

*“(...) que observava que se pode esperar reduções na variabilidade dos valores dentro de uma cultura como resultado da socialização por instituições sociais, similaridades de sexo, idade, classe, raça, criação religiosa, orientação política, entre outras.”*

---

<sup>18</sup> ROKEACH, J. **The nature of human values**. New York: Free Press. 1973.

### 3. Metodologia

Fez-se necessário para este estudo de caráter quantitativo a utilização de uma metodologia de pesquisa capaz de obter e traduzir dados relevantes para a análise de cultura organizacional na empresa. Utilizaremos as bases do método de *survey* por razão explicitada nos tópicos que seguem. Além disso, o capítulo apresentará os detalhes da elaboração e validação do questionário, processo de coleta de dados, preparação e análise dos dados, ou seja, todos os mecanismos que embasaram a presente pesquisa.

#### 3.1 Escolha do método de pesquisa

A definição dos objetivos do estudo revelou-se uma das etapas mais difíceis na elaboração deste trabalho. Porém, após conseguir especificar com clareza as perguntas que embasaram a pesquisa, escolheu-se o método que conseguiu responder com maior precisão e objetividade as questões propostas.

*“O desafio começa quando o pesquisador, ao separar o trigo do joio, questiona-se a respeito do potencial analítico das várias propostas dos diagnósticos de clima organizacional. Às descrições dos símbolos e rituais das organizações, aos estudos de caráter antropológico, toda uma gama de opções se apresenta.”* (FLEURY, 1996, p. 15).

A análise de cultura organizacional é um estudo muito complexo e a possibilidade de mensurá-la ou não e como mensurá-la é tema recorrente de debates (FLEURY et al., 1987). Um passo importante para direcionamento do estudo é a escolha da abordagem utilizada: qualitativa, quantitativa ou híbrida.

Uma parte dos autores considera a pesquisa qualitativa como sendo o melhor método para estudo da cultura, defendendo que esse método fornece maior acuracidade nos resultados. De acordo com Pereira (2007) este método permite estudo mais amplo e em maior grau de profundidade e empatia na cultura organizacional. De Laino e Rodriguez (2003) extraímos algumas das principais vantagens da abordagem qualitativa citadas: grande potencial de revelação da complexidade do fenômeno social; adequação à identificação de significados e conexões com o mundo real; possibilidade de visualização de mudanças e focos de resistência.



Outros autores consideraram em seus estudos a utilização da análise quantitativa da cultura organizacional, alegando que a quantificação das respostas e a utilização de certos padrões de pesquisa pré-determinados “favorecem o mapeamento e o estudo de populações maiores e mais dispersas, o que facilita a replicação e a confirmação dos resultados obtidos” (CRUZ, 2007). Além disso, para Motta e Caldas<sup>19</sup> (1997 apud LAINO; RODRIGUEZ, 2003), o método quantitativo apresenta como vantagens maior velocidade, custo reduzido, versatilidade, maior objetividade e precisão.

No entanto, ambas as abordagens apresentam deficiências. As críticas aos métodos qualitativos surgem a partir da participação ativa do pesquisador no processo interpretativo (SCHULTZ, 1995) que involuntariamente e frequentemente adiciona subjetividade ao estudo acarretando incapacidade de generalização, distorção da objetividade, além da impossibilidade de replicação do estudo. Esta abordagem consome, geralmente, muito tempo e não apresenta o rigor metodológico de um teste quantitativo (SCHEIN, 1990). Laino e Rodriguez (2003) citaram a dificuldade de definição de um quadro de referência que propicie clareza e foco para o trabalho de campo.

Por outro lado, na abordagem quantitativa pode ocorrer excesso de generalização pela falta de qualquer tipo de controle ou proteção contra esta (BLOCK, 2003). Além disso, os itens dos questionários podem não ser amplos e relevantes o suficiente para que as dimensões mais importantes da cultura organizacional sejam capturadas (SCHEIN, 1990<sup>19</sup> apud CRUZ, 2007).

Segundo Schein<sup>20</sup> (1990 apud CRUZ, 2007, p. 101):

*“(...) o que estaria sendo medido por pesquisadores da linha quantitativa seriam apenas as manifestações superficiais da cultura. Para encontrar explicações quanto à variabilidade dos achados, seria necessário penetrar em conceitos mais profundos da cultura o que só seria possível através de abordagens qualitativas.”*

Para Hofstede et al.<sup>21</sup> (1990 apud CRUZ, 2007, p. 101):

---

<sup>19</sup> MOTTA, F. P.; CALDAS, M. P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

<sup>20</sup> SCHEIN, E. H. Organizational Culture. **American Psychologist**, v. 2, n. 45, p.109- 9, 1990.

<sup>21</sup> HOFSTEDE, G. et al. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, n.35, p.286-316, 1990.

*“...embora tradicionalmente a cultura organizacional tenha sido abordada através de estudos de caso e freqüentemente incluindo a observação do participante, tais métodos poderiam fornecer insights profundos, mas seriam subjetivos e não confiáveis no sentido da replicação (HOFSTEDE, 1997<sup>22</sup>). Hofstede<sup>23</sup> (1998) considerou que o uso de questionários e os estudos de caso devem ser considerados como metodologias complementares.”*

Existem diversas críticas para os diversos tipos de análises. Martin (1992) faz análise destas críticas em seu livro *“Culture in Organizations”*, sendo importante ressaltar uma delas neste estudo: o autor admite que raramente pesquisas sócio-científicas serão neutras, pois freqüentemente o pesquisador acaba influenciando-a, atribuindo às observações valores próprios.

Para FLEURY (1996), a cultura organizacional pode ser desvendada com o auxílio de uma combinação entre a abordagem qualitativa e a quantitativa, contando com roteiro bem definido e delimitado o que deve ser seguido passo a passo. Nele estão inclusos, entre outros passos, a análise de documentos, entrevistas para capturar do significado dos elementos simbólicos e questionários para checar as informações obtidas.

Assim como existem diferentes abordagens, existem diferentes métodos de pesquisa e, segundo Yin<sup>24</sup> (2001 apud PEREIRA, 2007), um deles será mais adequado em relação ao outro para um determinado estudo dependendo de suas características. Para o presente estudo, utilizou-se a metodologia de *survey*, definida por Pereira (2007, p.78):

*“(...) um survey contribui para o conhecimento geral de uma área particular de interesse, pois envolve uma coleção de informações de indivíduos por meio de questionários e entrevistas sobre suas atividades ou sobre si mesmos”.*

Dentre os três tipos básicos de *survey* descritos pelo referido autor, o exploratório é o que mais se identificou com este trabalho, pois tem como objetivo descobrir dados básicos que sirvam de base para realização de *surveys* em profundidade. Por isso, é indicado para os primeiros estágios da pesquisa de um evento, caso da fusão entre os bancos. Este método

---

<sup>22</sup> HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Sílabo, 1997.

<sup>23</sup> Idem, Ob. Cit., p. 31.

<sup>24</sup> YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

exploratório possui grande rigor metodológico, além de pré-exigir a existência de um modelo teórico ou de uma estrutura conceitual, apresentadas nas seis etapas da figura 4.

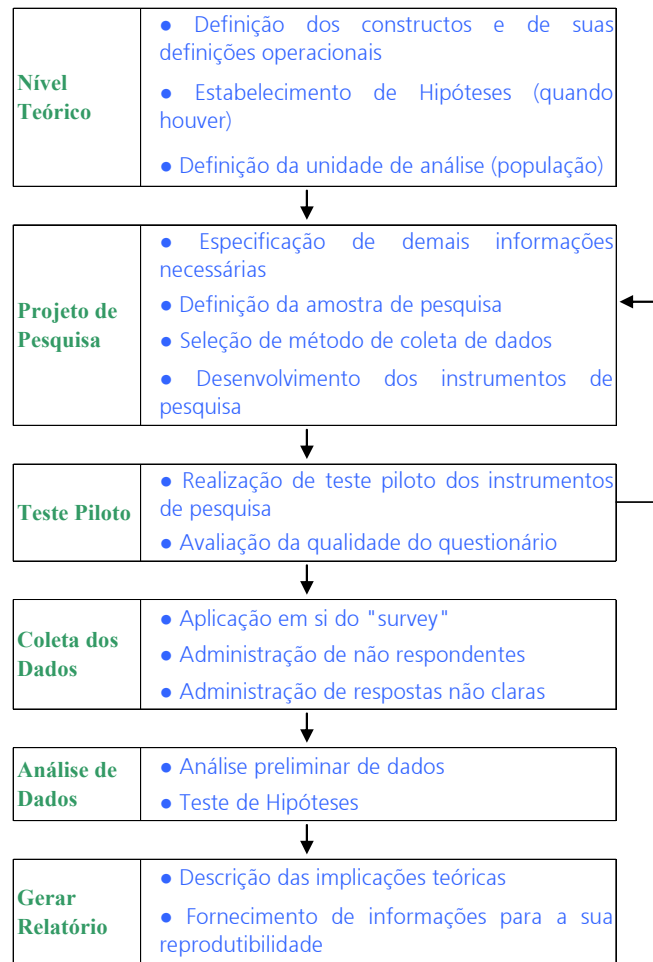


Figura 4- Processo de pesquisa baseado em *survey* (FORZA, 2002 <sup>25</sup>apud PEREIRA, 2007).

As pesquisas do tipo *survey*, segundo Hofstede<sup>26</sup> (1998 apud CRUZ, 2007), procuram coletar sentimentos, percepções e informações que estão na mente dos respondentes ou, como o próprio define, nos programas mentais utilizados.

Segundo Motta e Caldas <sup>27</sup> (1997 apud LAINO; RODRIGUEZ, 2003):

<sup>25</sup> FORZA, C. Survey research in operations management: a process-based perspective international. **International Journal of Operations & Production Management**, v.22, n.2, p.152-94, 2002.

<sup>26</sup> Idem, Ob. Cit., p. 31

*“(...) a possibilidade de análises estatísticas existe quando o pesquisador toma cuidado na construção das hipóteses, na elaboração dos instrumentos de coleta de dados, na sua validação, no desenho da amostra e na utilização de instrumentos de análise estatística compatíveis com os dados coletados”.*

#### 3.1.1.1 O Método da Triangulação

Motta e Caldas<sup>27</sup> (1997 apud LAINO; RODRIGUEZ, 2003) observaram que a combinação do método qualitativo ao quantitativo é utilizada no estudo de um mesmo fenômeno por vários autores. Alguns deles sugeriram a combinação de técnicas qualitativas - como entrevista e observação - com técnicas quantitativas, como questionários e análise de arquivos. O autor cita os tipos básicos de triangulação existentes:

- triangulação de dados – tempo, espaço e pessoa;
- triangulação do investigador – múltiplos observadores de um único objeto;
- triangulação de teoria – múltiplas perspectivas ao invés de uma única para mesmo conjunto de objetos;
- triangulação metodológica – dois ou mais métodos distintos, ou múltiplas técnicas, dentro de um método para coletar e interpretar dados.

Para o estudo de cultura organizacional, Duncan<sup>28</sup> (1986 apud SHINYASHIKI, 1995) desenvolveu uma proposta de triangulação, na qual três contínuos são considerados, conforme o quadro 7. Para o autor, o objetivo dessa análise é adquirir o máximo de informações possíveis sobre o assunto a partir da melhor combinação das técnicas.

---

<sup>27</sup> MOTTA, F. P.; CALDAS, M. P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

<sup>28</sup> DUNCAN, W. J. **A proposal for a multimethod approach to organizational culture research**. Graduated School of Management. University of Alabama Birmingham, 1986.

▪ <b>Qualitativa/Quantitativa:</b>	o triângulo metodológico deve incluir técnicas que sejam basicamente qualitativas, para capturar significados e, quantitativas, para usar na verificação intuitiva das interpretações de significados
▪ <b>Objetiva/Subjetiva:</b>	devem ser incluídas técnicas para proporcionar resultados numéricos acurados e, também, resultados que sejam capazes de investigar significados mais profundos
▪ <b>Visão do Nativo/ Visão externa:</b>	devem ser incluídas técnicas que permitam a um observador comparar as interferências com os resultados auto-administrados dos nativos

**Quadro 7- Técnicas para triangulação (DUNCAN <sup>30</sup>, 1986 apud SHINYASHIKI, 1995).**

Em suma, a eficácia do método da triangulação é fundamentada na premissa de que a fraqueza de um único método será compensada pela força de outro. Observe o triângulo metodológico proposto pelo autor ilustrado pela figura 5 que combina os diferentes métodos e técnicas para o estudo da cultura.



**Figura 5- Triângulo metodológico para o estudo de cultura organizacional (DUNCAN, 1986<sup>29</sup> apud SHINYASHIKI, 1995).**

<sup>29</sup> Idem, Ob. Cit., p. 38

Após o refinamento das opções de métodos de pesquisa, considerou-se mais pertinente utilizar, neste estudo, a triangulação metodológica para coleta e análise de dados. Mesmo que uma abordagem quantitativa utilizando o método de *survey* exploratório alcançasse o objetivo pretendido pelo presente estudo (sendo capaz de contemplar o conjunto de características que este trabalho pretendia abranger), considerou-se que o acréscimo de uma avaliação de caráter exploratório-qualitativa (que consistiu de entrevistas com os *heads* da área de *Private Banking*, consulta de matérias referentes à cultura da organização disponíveis ao público e observação realizada pela autora, inserida na empresa durante a concepção do mesmo) traria muitos benefícios para a obtenção de dados e informações, propiciando melhor entendimento e delineamento da cultura organizacional da empresa.

### **3.2 Instrumentos de coleta de dados**

Após delimitação do foco do estudo e intensa pesquisa sobre a metodologia que melhor se adaptava à pesquisa, são apresentados detalhadamente os dois instrumentos de coleta de dados utilizados: questionário e entrevista. No entanto, é importante ressaltar que o questionário foi a base principal da coleta e que as entrevistas, feitas apenas com os *heads* da área, os documentos e artigos sobre o banco, foram utilizados apenas como auxílio à leitura da cultura organizacional. A parte qualitativa do projeto serviu para elaboração do questionário e sua análise.

Ao submeter o projeto de pesquisa à área de *compliance* do banco constataram-se algumas implicações quanto à confidencialidade dos participantes e à omissão do nome da empresa. Estes pontos determinaram a utilização de uma “folha de rosto”, entregue juntamente com cada questionário. Esta folha serviu de apresentação e guia do questionário para o respondente e nela constavam explicações adicionais de termos utilizados internamente, os quais foram mascarados para garantir confidencialidade. A folha deveria ser inutilizada pelo respondente e não ser depositada na caixa de respostas. Esta foi uma condição imposta pelo *compliance* para garantir o anonimato da organização e também a segurança contra vazamento de dados internos da empresa.

### 3.2.1 O questionário

A elaboração de um instrumento bem estruturado e delimitado era condição *sine qua non* para obtenção de um número expressivo de dados. O fator “tempo despendido no preenchimento do questionário”, ou seja, o tempo gasto pelo informante para completar o *survey* deveria ser o menor possível, a fim de evitar a desistência da participação voluntária. Com isso, o layout do questionário foi modificado diversas vezes até que o tempo de preenchimento fosse reduzido, sem que este fator afetasse o grau de precisão das respostas. Ao contrário, verificou-se nos pré-testes de validação, que a versão final do questionário facilitava a navegação entre as respostas, diminuindo assim as possíveis distorções causadas por um *layout* monótono.

As vantagens da aplicação do questionário foram: facilidade de administração; custo reduzido; possibilidade de aplicação em grandes amostras ou populações ao mesmo tempo; facilidade na análise das respostas e tabulação. Além disso, a boa estruturação determinava um tempo reduzido para preenchimento e a obtenção de respostas mais uniformes, partindo-se do pressuposto que todos interpretariam as perguntas de forma semelhante. Isto proporcionaria menor erro potencial quanto ao registro de respostas quando comparado com entrevistas semi-estruturadas (BERWIG; GODOY, 2004; CRUZ, 2007).

As desvantagens encontradas na literatura foram listadas, sendo então acompanhadas das preocupações e/ou providências tomadas para que não ocorressem neste trabalho:

- retorno reduzido de respostas, uma vez que a participação era voluntária e confidencial, influenciando na validade dos resultados. Neste âmbito, o RH da empresa juntamente com o *head* da área foram essenciais para a boa evolução do estudo, pois ambos enfatizaram aos funcionários a importância da participação na pesquisa para validação dos resultados.

- dificuldade tanto no desenvolvimento de boas perguntas quanto na elaboração de alternativas de respostas significativas e condizentes com a pergunta. A vantagem de a pesquisadora fazer parte da organização há mais de um ano e ter vivenciado a fusão efetiva entre as empresas influenciou positivamente na escolha das questões utilizadas. Selecionaram-se, criteriosamente, apenas as teorias que melhor representassem os temas e situações que poderiam ser aplicados no contexto da análise da cultura após fusão. Tanto as perguntas quanto as respostas deveriam ser significativas e claras, e cada uma delas deveria referir-se a apenas uma situação ou contexto. Em outras palavras, ambas deveriam ser desenvolvidas da

melhor maneira para que um maior número de pessoas as interpretasse e as compreendesse da forma que se desejava transmiti-las. O detalhamento das perguntas encontra-se na seção 3.2.1.2.

- tendência de escolha pela alternativa de resposta intermediária ou neutra, acarretando distorções nas respostas. Para amenizar o efeito deste tipo de resposta neste questionário, utilizou-se uma escala de mensuração de intensidade - a escala de Likert - também detalhada na seção 3.2.1.2.

#### 3.2.1.1 Modelo de questionário

O questionário compôs-se integralmente de perguntas fechadas, solicitando-se que para cada pergunta fosse selecionada uma única resposta. Este item estava relacionado não somente à estruturação e modelo do formulário, como também à apresentação e à forma de preenchimento atribuída.

O questionário apresentava três partes principais:

##### **- Parte I - Dados básicos**

Os dados pessoais do respondente auxiliaram na caracterização da amostra. Seguindo a linha de raciocínio e pesquisa utilizada por Shinyashiki (1995) estas variáveis estão relacionadas com o processo de socialização do indivíduo, sendo utilizadas na análise dos antecedentes da cultura organizacional relacionada com indicadores de cultura e orientações de valor obtidas nas outras partes do questionário. Isto significa dizer que neste trabalho a cultura será tratada como variável dependente, ou seja, não apenas buscando explicar características e práticas organizacionais, mas também as relacionando com fatores de socialização controlados (definidos na seção 2.4, são as variáveis de perfil do respondente: departamento, faixa etária, área de formação, tempo de serviço, gênero e instituição anterior à fusão), a fim de identificar possíveis associações entre elas.

##### **- Parte II - O Trabalho**

Compreende a seleção de sete questões adaptadas de Price (2003) que segue os padrões apresentados no “*Denison’s organizational culture survey*” (DENISON, 1996). Estas



perguntas focavam as percepções e sentimentos dos funcionários sobre quatro categorias, sendo que cada uma representava uma área chave que afetava de alguma forma a cultura da organização (enumeradas na seção 3.2.1.2).

É importante ressaltar aqui o intuito da utilização da *survey* de Denison neste estudo, lembrando que existem poucos trabalhos e publicações sobre a confiabilidade e validade do questionário e suas análises (BLOCK, 2003). Porém, não era a análise segundo Denison propriamente dita que interessava e sim a interessante estrutura do questionário, composto por assuntos referentes à cultura e ao clima organizacional. Portanto, a partir da utilização deste modelo, buscou-se medir indicadores da cultura organizacional, conforme citado por Mamede (2004):

- *Iniciativa individual*: nível de responsabilidade, liberdade e independência das pessoas;
- *Tolerância ao risco*: nível de encorajamento da agressividade, inovação e riscos;
- *Direção*: clareza em relação aos objetivos e expectativas de desempenho;
- *Integração*: capacidade de as unidades trabalharem de maneira coordenada;
- *Contatos gerenciais*: disposição dos gerentes para fornecer comunicações claras, assistência e apoio aos subordinados;
- *Controle*: volume de regras e regulamentos, e de supervisão direta que se usa para supervisionar e controlar o comportamento dos empregados;
- *Identidade*: grau de identificação das pessoas com a organização como um todo, mais que com seu grupo imediato ou colegas de profissão;
- *Sistema de recompensa*: associação entre recompensas e desempenho;
- *Tolerância ao conflito*: grau de abertura para a manifestação de conflitos e críticas;
- *Padrões de comunicação*: grau de restrição das comunicações aos canais hierárquicos.

A análise do contexto em que a organização estudada estava inserida delimitou os indicadores descritos por Mamede utilizados no presente estudo, considerando-se o tamanho do questionário e o tempo necessário para preenchimento, a seleção coerente dos parâmetros, e sua adaptação para a presente pesquisa.

Almejava-se obter com essas questões uma maior profundidade na percepção da cultura e clima organizacional na empresa resultante da fusão por parte de seus funcionários, ou seja, associou-se a esta parte uma espécie de busca exploratória que permitisse avaliar se, após a fusão, os funcionários estavam conscientes e em linha com a nova cultura organizacional propagada pelos *heads*.

### **- Parte III - Percepções**

A Parte III baseou-se no questionário de Shinyashiki (1995), adaptado do trabalho desenvolvido por Kluckhohn e Strodtbeck (1961), que buscou descobrir diferenças nas orientações de valor em cinco comunidades do sudoeste norte-americano. No questionário as orientações foram apresentadas em questões que delineavam diferentes situações de vida - não apenas no trabalho, mas também em parte de seu cotidiano- as quais os autores julgavam pertinentes para a época. No trabalho de Shinyashiki (1995) foram modificadas algumas perguntas para melhor adaptação ao contexto da empresa ou época, além de alterações quanto à quantidade de perguntas e à quantidade de itens para cada orientação de valor. Também foi incluída a orientação “Natureza do Homem”, que não existia no questionário original (SHINYASHIKI, 1993), para cobrir os cinco pressupostos básicos definidos por Schein (conforme mencionado na seção 2.2).

No questionário empregado no presente estudo, foram utilizadas apenas cinco questões, quatro delas referente a orientações de valor de Schein (Tempo, Relações Sociais, Atividade, Homem Natureza) e a quinta extraída de Hills (2002), sendo que a seleção procurou eleger as questões que melhor se adaptavam ao contexto do banco. Uma possível crítica pode surgir quanto à diminuição do número de perguntas do questionário original de Kluckhohn e Strodtbeck, que são 23, para apenas cinco. Porém, deve-se ressaltar que o tempo de preenchimento e concentração do respondente eram fatores-chave no caso estudado, não apenas para obter um número suficiente de respostas, mas também para que estas respostas fossem assinaladas conscientemente, justificando a importância dada ao número reduzido de questões.

Outra possível crítica à metodologia empregada no presente estudo - a não utilização de uma orientação de valor de Schein (Natureza Humana) - pode ser facilmente rebatida, uma vez que a pesquisadora, juntamente com os *heads* da organização, consideraram adequada a substituição desta pergunta por uma questão sobre natureza do trabalho, adaptada de Hills

(2002). Esta seria mais pertinente ao presente estudo por fazer referência a um importante e delicado fator apresentado pela cultura das organizações estudadas: contribuição, senso de conquista e segurança financeira.

### 3.2.1.2 As Perguntas e Suas Escalas

#### **- Parte I - Dados Básicos**

A Parte I apresentou as seguintes variáveis de controle que definiriam o perfil do respondente: idade, gênero, área de formação, departamento, instituição que trabalhava anteriormente à fusão e tempo de serviço dentro da casa. Destacamos aqui a variável “Departamento”, dividida em três alternativas possíveis: Vendas, Especialista e Suporte. O conceito da divisão utilizada é simples: a área de vendas está diretamente em contato com os clientes, a especialista foca produtos e serviços para o cliente e a área de suporte, como o próprio nome sugere, fornece auxílio às operações das demais áreas. Um outro ponto a ser mencionado refere-se à variável “Área de formação”- exatas, humanas e outros-, pois a alternativa “outros” engloba outras áreas de formação tais como biológicas e pessoas com curso técnico ou que não possuem diploma de nível superior.

#### **- Parte II - O Trabalho**

A Parte II compôs-se de sete questões, sendo que cinco delas apresentavam, cada uma, cinco afirmações, das quais o respondente escolhia apenas uma alternativa da escala, de acordo com sua percepção. As questões verificaram o grau de concordância do funcionário com aspectos de quatro categorias de ações administrativas que impactavam áreas importantes da cultura da organização e do clima organizacional. As categorias e subcategorias foram extraídas de Price (2003).

- Envolvimento: avaliava a capacidade da empresa em desenvolver as habilidades de seus funcionários e criar mão-de-obra voltada para trabalhos em equipe com foco no sucesso. Esta categoria é apresentada na questão 2.1, cujo tema é “Competências e Desenvolvimento”, e verificava se a empresa investe continuamente no desenvolvimento de seus funcionários, se propicia a evolução e o crescimento destes, e se fornece ferramentas e treinamentos adequados

e suficientes para uma boa performance, fazendo bom uso de suas qualificações e competências.

- Princípios do negócio: são definições importantes de longo prazo que darão direcionamento aos negócios e que devem estar claras para todos os envolvidos. Na questão 2.2, exploravam-se os “Valores”, sendo compartilhados e incorporados por todos os membros da organização, criando um senso de identidade própria da empresa. A questão 2.3, “Visão e Missão”, analisava a existência na organização de uma visão compartilhada sobre o seu futuro e se esta fornecia a direção para o mesmo.

- Satisfação dos funcionários: procurou-se conhecer os esforços da empresa em criar um ambiente focado nas necessidades dos empregados. A questão 2.4, “Premiação e Bonificação”, é uma das mais importantes para avaliação das opiniões dos funcionários sobre salário fixo, bônus, incentivos e benefícios. Está diretamente ligada às questões 2.6 e 2.7 que também abordavam o assunto.

- Relações de trabalho: esta categoria definia valores e sistemas que serviriam de base para uma cultura organizacional forte. A “Comunicação” foi analisada no item 2.5 e referia-se às interações entre as diferentes partes da organização em busca de metas que se relacionavam.

Nas outras duas questões, 2.6 e 2.7, o respondente ordenava as alternativas propostas, segundo o grau de importância para ele. Essa avaliação é interessante principalmente para verificar se a empresa está suprimindo as necessidades e objetivos pessoais de seus funcionários e, mais ainda, se identifica corretamente o *ranking* estabelecido pela maioria focando a satisfação dos empregados.

Na Parte II, assim como em Price (2003), utilizou-se uma escala para melhor classificar a opinião do respondente. De acordo com Berwig e Godoy (2004), a escala de Likert<sup>30</sup> (1932 apud SELINGER; SHOHAMY, 1989) solicita que os entrevistados respondam as perguntas, optando se discordam plenamente, discordam, estão indecisos, concordam ou concordam plenamente com a afirmação proposta. A atribuição de pontos varia de 1 a 5, onde 1 é atribuído à discordância plena e 5 à concordância plena. Neste questionário, fez-se necessário a utilização de outra possível resposta “n/a” (não se aplica), uma vez que existiam

---

<sup>30</sup> LIKERT, R. A technique for the measurement of attitudes. **Archives of Psychology**, v. 140, p. 5–53, 1932.

questões cujos novos funcionários da organização poderiam preferir não opinar, sendo atribuída a esta alternativa a pontuação 0 (zero).

### **- Parte III - Percepções**

A Parte III englobou cada uma das cinco orientações de valor apresentadas no quadro 3. A questão 3.1 foi adaptada do trabalho de Kluckhohn e Strodtbeck (1961) e fazia referência à orientação “Tempo”, ou seja, qual o foco temporal do respondente: passado, presente ou futuro. O item 3.2, presente no trabalho de Shinyashiki (1995), tinha como base os tipos de “Relações Sociais”, ou a relação entre os indivíduos da empresa: colateral, linear ou individualista. A orientação “Atividade” encontrava-se na questão 3.3, podendo-se optar pelas alternativas: fazer ou ser. Na questão 3.4 a orientação “Homem Natureza” estava representada pelas formas de interação com o ambiente: homem subjugado pela natureza, homem dominando a natureza e homem em harmonia com a natureza. A última questão, 3.5, extraída de Hills (2002), tratava da “motivação do indivíduo perante o trabalho”, ou seja, se ele foca contribuir com a sociedade, ter senso de conquista pessoal ou obter segurança financeira (quadro 8).

Questão	3.1			3.2			3.3		3.4			3.5		
Orientação	Tempo			Relações Sociais			Atividade		Homem-Natureza			Motivação do Trabalho		
Escolha	Passado	Presente	Futuro	Linear	Colateral	Individualista	Ser	Fazer	Homem Subjugado pela Natureza	Harmonia com a Natureza	Homem Dominando a Natureza	mal/ mutável	mal/ imutável	misto/ mutável

**Quadro 8- Questões Parte III: Orientações de valor**

Nestas cinco questões da Parte III o respondente informava primeiramente a alternativa com que mais se identificava, seguida pelo grau de concordância com esta primeira resposta e, por último, sua percepção quanto ao pensamento da maioria dos empregados da organização. O grau de concordância foi uma alteração importante feita por Shinyashiki (1995) ao questionário de Kluckhohn e Strodtbeck (1961), com a introdução da escala de Likert para ser utilizada como critério de desempate entre as alternativas.

### 3.2.1.3 Validação

Na etapa de validação do questionário utilizou-se o teste piloto a fim de verificar a clareza das instruções e a objetividade das questões visando corrigir possíveis problemas de interpretação e compreensão por parte dos respondentes (PEREIRA, 2007).

Este pré-teste foi realizado primeiramente com pessoas que eram familiarizadas com a cultura organizacional da empresa, ou seja, pessoas de outras áreas que não foram englobadas neste trabalho. Em seguida, o questionário foi revisto pelo RH, *head* da área e *compliance* da empresa, que verificaram se as alternativas foram bem escolhidas para análise de pontos-chaves da cultura e se alguns termos utilizados foram bem empregados e seriam reconhecidos pelos empregados. Finalizando, o questionário foi encaminhado para pessoas que trabalham em empresas do ramo financeiro e para pessoas que têm alto grau de conhecimento sobre cultura organizacional. Estes últimos fizeram análises críticas sobre conteúdo e pertinência dos itens, dos termos utilizados nos questionários, da repetitividade de temas ou cansaço percebido por eles.

Após modificações feitas com base no *feedback* desses pré-testes, a quarta versão do questionário ainda passou por uma verificação pela área de *compliance* que, conforme mencionado anteriormente, vetou a utilização de termos internos e exigiu a elaboração da “Folha de Rosto”.

A última versão do questionário foi aprovada pelo *head*, RH e *compliance*, com pequenas alterações finais (Apêndice A). A “Folha de Rosto” não pôde ser anexada ao presente estudo em virtude da confidencialidade.

### 3.2.1.4 População

A área de estudo, identificada no item 1.1.1, contava com 140 colaboradores. A filial de São Paulo representava três quartos destes funcionários, além de concentrar a maioria das pessoas mais influentes do segmento. Os demais se encontravam em outras filiais do Sudeste, Nordeste e Sul do Brasil.

### 3.2.1.5 Aplicação e coleta de dados.

A aplicação dos questionários em forma impressa iniciou-se em uma quarta-feira, com prazo de uma semana para preenchimento e devolução. Um dos *heads* da área alertou sobre o questionário na reunião matinal realizada com a área de vendas às quartas-feiras, explicando um pouco do trabalho que seria implementado pela pesquisadora. Após isso, este mesmo *head* permitiu que a pesquisadora começasse a distribuição dos questionários.

No primeiro dia, com o objetivo de aumentar a taxa de retorno dos questionários, a pesquisadora passou pelas mesas dos funcionários de São Paulo apresentando o questionário, explicando a finalidade da análise e colocando-se à disposição para esclarecimento de eventuais dúvidas. Colocou-se sobre a mesa dos funcionários ausentes um questionário e a folha de rosto anexa, que continha informações do estudo e dados para contato caso houvesse alguma dúvida.

Um número suficiente de questionários foi enviado por malote para membros pré-determinados de outras localidades, como RJ, Nordeste, Sul e MG, que auxiliaram na distribuição e coleta dos mesmos. Não foi possível a presença física da pesquisadora para distribuir, explicar e tirar eventuais dúvidas nesses locais.

No final da semana, sexta-feira, a pesquisadora realizou uma ronda no escritório em São Paulo, passando pelas mesas dos funcionários, perguntando se havia alguma dúvida sobre o trabalho, indicando as caixas de devolução e lembrando o prazo estipulado. Com auxílio dos membros das outras localidades, as pessoas foram lembradas do prazo de entrega e incentivadas a responder o questionário. Quando existiam dúvidas, estes colaboradores incentivavam o contato telefônico com a pesquisadora.

Na terça-feira, penúltimo dia da pesquisa, a pesquisadora realizou nova ronda, alegando que o prazo de entrega estava acabando. Na quarta-feira, último dia da pesquisa, logo pela manhã, com grande auxílio de sua supervisora direta, a pesquisadora percorreu a área solicitando àqueles que não haviam preenchido o questionário, que o fizessem até às 18h00 daquele dia.

Para coleta dos questionários utilizaram-se caixas comuns, identificadas com o nome da pesquisa, disponibilizadas em lugares estratégicos e definidos anteriormente na folha de rosto do questionário. Todos os dias à noite a pesquisadora, assim como seus colaboradores, recolhiam os questionários depositados na caixa e os guardavam.

### 3.2.2 As entrevistas

#### 3.2.2.1 Etapa exploratória

As entrevistas foram realizadas com quatro *heads* da área de *Private Banking*, dois deles *heads* do antigo banco Tradição e os outros dois *heads* no antigo banco Resultado. O intuito era agregar valor aos resultados do primeiro instrumento (questionário), colaborando com parâmetros para comparações com as análises feitas. Além disso, as entrevistas serviram como complemento às informações sobre a antiga cultura de cada uma das organizações que se uniram.

Outro ponto muito importante foi a obtenção de uma primeira perspectiva sobre a nova cultura pós-fusão do ponto de vista destes quatro líderes. As partes mais relevantes obtidas nas entrevistas e utilizadas neste estudo estão nas seções 4.2.2 e 4.3.3.

#### 3.2.2.2 Entrevista pessoal com os *heads*

As entrevistas foram informais com duração de aproximadamente 40 minutos. A pesquisadora preocupou-se previamente com a seleção dos tópicos, enfoques e delimitação das perguntas, a fim de tornar o bate-papo mais dinâmico e menos cansativo para os respondentes. Não foi permitido utilizar gravador, portanto as informações foram transcritas em um papel.

As mesmas perguntas foram utilizadas em cada entrevista e foi possível observar interesse pelo assunto por parte dos quatro participantes. Cabe ressaltar a extrema importância das informações concedidas pelos dois *heads* do ex-banco Resultado, pois a pesquisadora antes da fusão estava inserida no banco Tradição, não podendo descrever as percepções sobre a cultura do outro banco sob o ponto de vista da vivência, como os *heads* fizeram.

##### 3.2.2.2.1 Roteiro de pergunta das entrevistas

O roteiro utilizado procurou conduzir a entrevista visando aprofundar a análise de algumas questões relevantes ao estudo, no entanto, a pesquisadora não interferiu nos comentários do respondente sobre assuntos que faziam parte do escopo do estudo. Iniciou-se com perguntas referentes ao questionário, procurando um *feedback* sobre o preenchimento do mesmo. Prosseguiu-se com perguntas amplas sobre delimitação e formação da cultura



organizacional - como visão, missão, valores -, questionando-se a respeito da difusão destas características dentro da área, tanto para o período pré- quanto pós-fusão, a fim de obter informações sobre as culturas organizacionais anteriores e posteriores a este.

Posteriormente, enfatizaram-se os pontos mais discrepantes (positivos ou negativos) observados na pré-análise dos dados do questionário que eram passíveis de comentários dos *heads*. Por último, solicitou-se a cada um deles apontar e classificar como positiva ou negativa três características incorporadas após a união das empresas pelos funcionários do seu respectivo ex-banco (Tradição ou Resultado), que foram observadas por eles. Ou seja, relatar quais as características culturais do ex-banco Resultado incorporadas pelos funcionários do ex-banco Tradição e vice-versa, além da ponderação a respeito desta propagação de valores sob o ponto de vista dos líderes.

### 3.3 Método de análise estatística

Esta seção contém ferramentas e fundamentos utilizados na execução da análise estatística apresentada no item 4.2. Por intermédio da probabilidade, pode-se determinar se as diferenças de respostas obtidas nas diferentes amostras eram tão grandes que significava que se relacionavam às diferentes populações ou se ocorreram por acaso.

A análise das relações entre dados qualitativos pode ser obtida pela verificação da distribuição de ocorrências em uma tabela de contingência, argüindo-se se ela é aleatória ou se esconde algum padrão proposital, o que sugeriria uma relação entre as variáveis contingenciadas (PEREIRA, 2001). Utilizou-se, portanto, um teste não-paramétrico, o Qui-quadrado ( $\chi^2$ ) de Pearson, que pode provar a existência de uma diferença significativa entre o número observado de respostas para cada escolha na orientação e o número esperado.

*“O teste  $\chi^2$  é um teste que calcula o total de desvios entre o número de ocorrências observadas e o de esperadas, e examina sua probabilidade segundo um padrão de distribuição definido segundo o número de graus de liberdade da tabela de contingência. A fórmula utilizada para seu cálculo é a*

$$(1) \quad \chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E} \quad ; \quad (O = \text{Frequência Observada}; E = \text{Frequência Esperada}) \quad (\text{Pereira, 2001, p. 95})$$

Em Bussab (2004) pode-se encontrar a formalização dos testes de independência conforme segue:

Atribui-se a  $p_{ij}$  a probabilidade de um indivíduo ser classificado nas categorias  $i$ ,  $i = 1, \dots, r$  e  $j$ ,  $j = 1, \dots, s$ , simultaneamente; denotam-se por  $p_i$  e  $p_j$  as probabilidades marginais.

Sendo  $p_i = \sum_{j=1}^s p_{ij}$  (2) e  $p_j = \sum_{i=1}^r p_{ij}$  (3), é possível escrever a hipótese de independência da seguinte forma:

$$H_0 : p_{ij} = p_i \cdot p_j, \text{ para todo par } (i, j) \quad (4)$$

$$H_1 : p_{ij} \neq p_i \cdot p_j, \text{ para algum par } (i, j) \quad (5)$$

A hipótese terá uma distribuição qui-quadrado com  $\nu = (r-1)(s-1)$  graus de liberdade. Verifica-se que as duas hipóteses,  $H_0$  e  $H_1$ , são contraditórias e, portanto, não poderão ser verdadeiras simultaneamente. Rejeita-se  $H_0$  se o valor observado da estatística for maior do que um valor crítico, fixado um valor do nível de significância.

Portanto, se a hipótese  $H_0$  for verdadeira, aceita-se que há um desvio casual na diferença entre as proporções observadas e esperadas do experimento. Se, no entanto, houver rejeição de  $H_0$ , aceita-se que as diferenças são um desvio significativo (Shinyashiki, 1995).

Neste estudo, para um nível de significância adotado de 5%, rejeitou-se  $H_0$ , caso o  $p$ -value do teste realizado no *Minitab* fosse menor que 0,05.

Segundo Pereira (2001) para saber quais diferenças são significativas não se observa a frequência de resultados, devendo ser examinados os resíduos (diferenças entre observado e esperado) expressos em unidades de desvio padrão, ou seja, em uma forma padronizada.

*“...a medida do resíduo sugerirá também a probabilidade de ocorrência do valor observado na célula da tabela de contingência, instrumentalizando a distinção entre ocorrências casuais e causais, ou seja, que são a causa da associação detectada pelo teste do  $\chi^2$ . A fórmula para o cálculo do resíduo padronizado numa tabela de contingência é:*

$$(6) \quad Z_{res} = \frac{O - E}{\sqrt{E \sqrt{(1 - TC/TG)(1 - TL/TG)}}} ; (O = \text{Frequência Observada}; E =$$

*Frequência Esperada; TC= Total da Coluna; TL= Total da Linha; TG= Total Geral da Tabela)” (Pereira, 2001, p. 97)*

Para um nível de significância de 5%, o resíduo quando superior a 1,96 representa excesso de ocorrências e quando inferior a -1,96 define a falta de ocorrências.

## 4. Análise dos dados e discussão

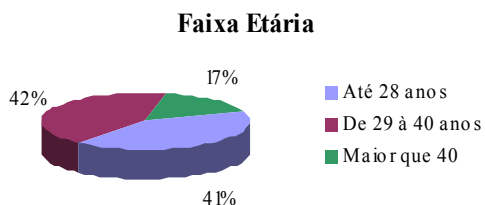
Do total de 130 questionários distribuídos, foram obtidas 103 devoluções. A taxa de respostas foi, portanto, de aproximadamente 80% da população de funcionários da área de *Private Banking* do banco União. Para o grau de confiabilidade e o nível de significância pretendidos, esta amostra pode ser considerada adequada para representar população.

Neste capítulo realizou-se a análise descritiva e estatística dos dados, associando uma discussão acerca dos pontos relevantes encontrados.

### 4.1 Análise descritiva

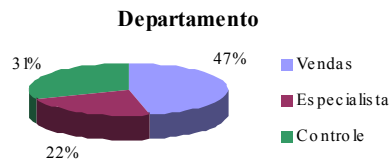
O primeiro passo da análise descritiva foi analisar os dados básicos característicos da amostra, abordado na Parte I do questionário. Em seguida, referente à Parte II do questionário apresentam-se as taxas de respostas referentes a cada afirmação na escala de Likert e a análise daquelas que destoam das demais, tanto para pontos que podem ser melhorados quanto para aqueles bem classificados. Apresentam-se, por fim, as porcentagens de respostas da Parte III do questionário elucidando as características da amostra relacionadas com as respectivas orientações de valor.

#### 4.1.1 Informações básicas (Questionário - Parte I)

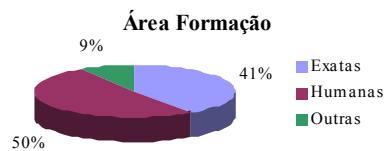


**Gráfico 1- Amostra- Faixa Etária**

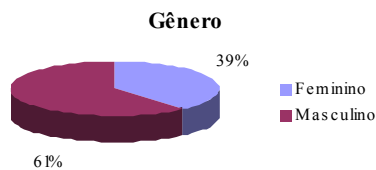
- É possível observar, a partir do gráfico 1, que mais de 80% da amostra tem até 40 anos de idade. Apenas 17% da amostra tem mais de 40 anos de idade.



**Gráfico 2- Amostra- Departamento**



**Gráfico 3- Área de Formação**



**Gráfico 4- Gênero**



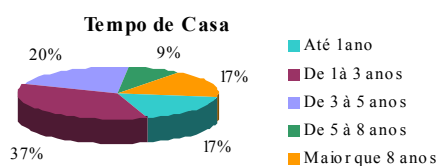
**Gráfico 5- Instituição anterior a fusão**

▪ Observou-se que o departamento de vendas é o mais expressivo no *Private Banking* do banco União, contando com aproximadamente metade do total funcionários da área de *Private Banking* do banco (gráfico 2).

▪ Do gráfico 3 pode-se inferir que os participantes apresentavam formação predominante na área de humanas (50%), enquanto os formados na área de exatas representavam apenas 9% de pessoas a menos (41%). Juntas elas constituem 91% do total de funcionários.

▪ Atualmente, a amostra da área em estudo apresenta 61% de homens e 39% de mulheres (gráfico 4).

▪ Os antigos funcionários do banco Tradição (Instituição Estrangeira) correspondem a 65% do total. 27% são antigos funcionários do banco Resultado (Instituição Brasileira) e 8% são novos funcionários, que vieram de outras organizações (gráfico 5).

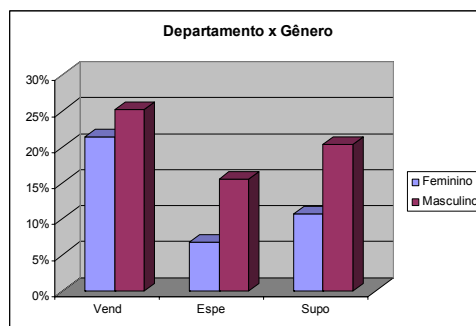


**Gráfico 6- Tempo de casa**

▪ O gráfico 6 indica que os iniciantes, aqueles que estão há menos de 1 ano na casa, representam (17%) da amostra, quantidade semelhante a observada para os mais para antigos na casa (funcionários há mais de 8 anos). Com isso, observou-se que 66% da amostra tem de 1 à 8 anos de casa.

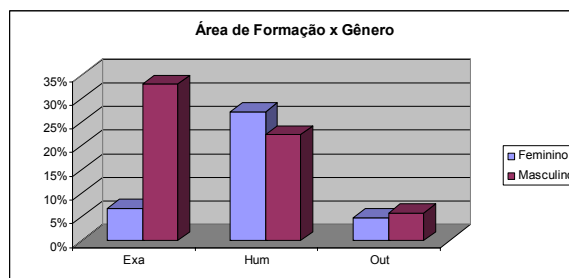
É interessante observar também que alguns cruzamentos de informações básicas permitem especificar e caracterizar melhor o perfil da empresa como segue: (estas tabulações foram realizadas no *Minitab* e encontram-se no Apêndice B.

- Gênero x Departamento: Cruzando as informações sobre gênero e departamento, verificou-se que no departamento de “vendas” a relação entre o número de homens e mulheres é de, aproximadamente, 1,18 homens para cada mulher, ou seja, há uma proporção relativamente equilibrada entre os gêneros. Por outro lado, no departamento “especialista” esta relação sobe para 2,28 homens por mulher e no departamento de “suporte”, a relação aproxima-se de 1,90 para 1, conforme gráfico 7. Ou seja, exceto no departamento de “vendas”, onde a proporção de homens e mulheres é praticamente semelhante, nas outras duas há aproximadamente duas vezes mais homens que mulheres.



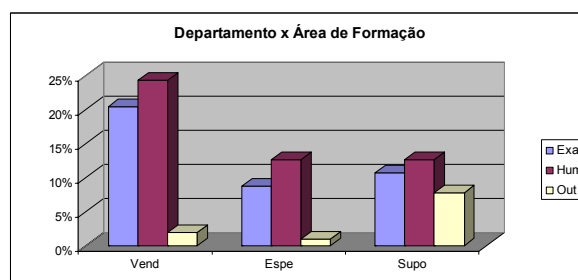
**Gráfico 7- Tabulação da Estatística – Departamento x Gênero**

- Gênero x Área de Formação: 33% dos funcionários da amostra são homens formados na área de “exatas”, enquanto apenas 6,8% são mulheres formadas nesta mesma área. Já para a área de “humanas” a predominância é feminina, 27% da amostra são mulheres formadas em humanas contra 22% de homens formados nesta área (gráfico 8).



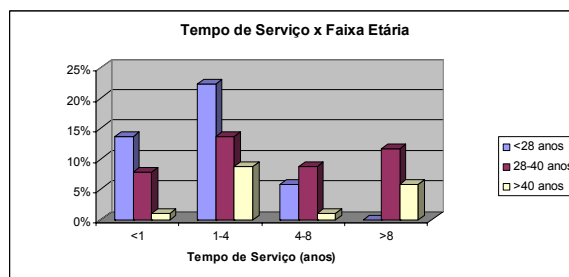
**Gráfico 8: Tabulação da Estatística – Área de Formação x Gênero**

- Área de Formação x Departamento: A informação mais importante fornecida pelo gráfico 9 é que da amostra total, 10,68% dos funcionários pertence ao grupo de formação “outros” sendo que destes, 7,77% trabalhavam na área de “suporte”.



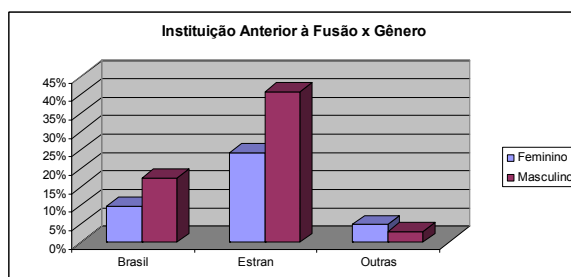
**Gráfico 9- Tabulação da Estatística – Departamento x Área de Formação**

- Faixa Etária x Tempo de Serviço: Observou-se que 22% da amostra tem “idade inferior a 28 anos” e tempo de serviço na empresa “entre 1 e 4 anos”, ou seja, antes da fusão trabalhava em alguma das duas instituições que sofreram a fusão. 11% da amostra apresentava tempo de serviço “maior que 8 anos” e possuíam “entre 28 e 40 anos”. Deste último dado, inferiu-se que estes funcionários entraram jovens na organização e continuaram nela, há pelo menos 8 anos (gráfico 10).



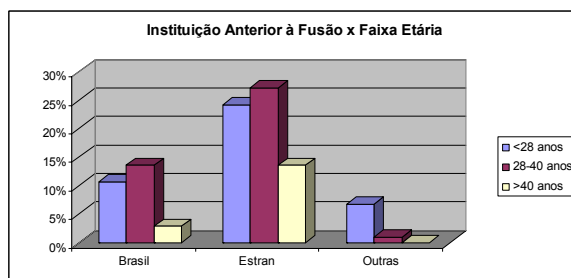
**Gráfico 10- Tabulação da Estatística – Tempo de Serviço x Faixa Etária**

- Gênero x Instituição Anterior à Fusão: Verificou-se que tanto entre os funcionários provenientes do “banco Resultado”, quanto entre aqueles provenientes do “banco Tradição”, o número de funcionários do gênero masculino superava o feminino. Porém, ao analisarmos o perfil dos funcionários provenientes de outras instituições, ou seja, aqueles que foram contratados depois da fusão, verificou-se a contratação de quase o dobro de mulheres com relação ao número de homens (gráfico 11).



**Gráfico 11- Tabulação da Estatística – Tempo de Serviço x Faixa Etária**

- Faixa Etária x Instituição Anterior à Fusão: É importante observar que da amostra total estudada, 13,5% dos funcionários apresentavam “mais de 40 anos” e eram provenientes do “banco Tradição”, enquanto este número se reduzia a 2,9% para funcionários da mesma faixa etária, provenientes do “banco Resultado”. Ou seja, a população de funcionários provenientes desta última instituição era mais jovem do que a que provinha do “banco Tradição”. Na mesma linha de pensamento, notou-se que das contratações de novos funcionários, representadas neste estudo por aqueles funcionários provenientes de outras instituições, 6,8% dessa população apresentava componentes na faixa etária “até 28 anos” (gráfico 12).



**Gráfico 12- Tabulação da Estatística – Faixa Etária x Instituição Anterior à Fusão**



#### 4.1.2 Grau de concordância (Questionário - Parte II)

Apresenta-se o resultado da Parte II do questionário nos quadros que seguem, precedidos de comentários. Os números após as afirmações (na coluna da direita) representam a porcentagem de pessoas que escolheu o grau correspondente da coluna em que se encontra.

Decidiu-se classificar as respostas pelo grupamento de graus de concordância com as afirmações, sendo que as respostas 1, 2 ou 3 compunham um grupo e 4 e 5 outro grupo. O propósito deste grupamento pode ser explicado por ter sido considerada, nesta análise, que o funcionário estava classificando, indiretamente, a cultura organizacional da empresa como bem definida e completa ou não tão clara e com uma possível defasagem. De qualquer forma, todas as afirmações remetiam a pontos importantes da cultura de uma empresa, que deveriam estar bem claros para os todos seus funcionários para representar uma organização bem estruturada no ponto de vista de sua cultura organizacional.

Portanto, considerou-se que em cada uma das questões se mais de 50% dos respondentes optaram pelo grau de satisfação 4 ou 5, ou seja, se eles concordavam com a afirmação, isto significaria que a maioria dos funcionários da empresa estava ciente que ela apresentava este atributo. Caso mais de 50% das respostas se situarem entre discordo totalmente e neutro (1 a 3), significaria que os funcionários não estavam totalmente convencidos de que a empresa realmente apresentava este atributo e esta questão deveria ser verificada em maior profundidade.

Para facilitar a observação do leitor, utilizaram-se as cores verde, para questões nas quais mais de 50% da amostra concordou que a empresa apresenta o atributo ou está em linha com a afirmação, e laranja caso contrário, ou seja, caso a maioria optasse por graus de concordância insatisfatórios. Além disso, enfatizou-se quando 50% das respostas se concentrava em apenas um dos graus, através da utilização da fonte em “negrito”.

Um exemplo concreto pode ser observado no quadro 9, no qual é possível observar que na primeira afirmação do item 2.1, “O trabalho na empresa exige que cada um se desenvolva”, 1% das pessoas “discorda totalmente” com a afirmação (ou seja, optou pelo grau de satisfação 1), 3% “discorda parcialmente” com a afirmação (optou pelo grau de satisfação 2), 5% não concorda nem discorda da afirmação, optando por “neutro” (grau de satisfação 3), 35% “concorda parcialmente” com a afirmação (grau 4) e 56% “concorda totalmente” com a afirmação (grau 5). Uma vez que mais de 50% das respostas está no grupo 4 e 5, estes

números estão na cor verde e, além disso, a resposta 5 concentrou sozinha mais de 50% das escolhas e, portanto, está enfatizada com fonte em “negrito”.

Analisando a questão 2.1, “Competências & Desenvolvimento”, devemos ressaltar que a maioria dos funcionários concordava que a empresa está de acordo com quase todas as afirmações, com exceção daquela que abordava a questão da existência de treinamentos suficientes e adequados para a performance do funcionário, tornando-se um ponto a ser revisto e melhorado.

<b>2.1) Competências &amp; Desenvolvimento</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>n/a</b>
- O trabalho na empresa exige que cada um se desenvolva	1	3	5	35	<b>56</b>	-
- A empresa propicia o desenvolvimento de cada um, oferecendo constantes oportunidades para o desenvolvimento de minhas qualidades relacionadas ao trabalho	2	14	8	<b>56</b>	20	-
- A empresa tem fornecido treinamentos adequados e suficientes para minha performance	14	18	29	35	5	1
- Meu trabalho faz bom uso de minhas qualificações e competências	3	6	15	48	29	-
- Possuo todas as ferramentas e equipamentos que preciso para uma boa performance	4	11	16	47	23	-

**Quadro 9- Competências & Desenvolvimento**

Na questão 2.2, “Valores”, duas afirmações são passíveis de melhorias e englobavam questões delicadas para a empresa com relação ao grau de confiança entre os funcionários e sobre a ética e a transparência em suas condutas. No tocante aos valores e crenças, a maioria dos respondentes afirmou conhecê-las e concordar com elas. Mais ainda, acreditavam que estes valores e crenças favorecem a qualidade do seu trabalho. Porém, com a confiança e a ética sendo questionadas, é possível que haja alguma defasagem na cultura da organização, uma vez que são fatores importantes para fortificação desse item (quadro 10).

<b>2.2) Valores</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>n/a</b>
- Existe um conjunto de valores claros e consistentes que governam nossa forma de negócio	4	8	17	41	29	2
- Eu concordo com este conjunto de valores	3	12	17	39	27	3
- Há um alto grau de confiança entre todos	13	21	25	36	5	-
- Os valores e crenças de nossa equipe favorecem a qualidade do trabalho	4	13	23	32	27	1
- A conduta da maioria dos funcionários é transparente e ética	9	16	26	38	12	-

**Quadro 10- Valores**

A questão 2.3 aborda o tema “Visão e Missão” e em todas as afirmações a maioria dos respondentes apontou graus 4 e 5, permitindo observar que eles acreditam que tanto a visão quanto a missão da empresa estão bem definidas e, além disso, baseam-se nestas definições para tomarem decisões necessárias no dia-a-dia (quadro 11).

<b>2.3) Visão e Missão</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>n/a</b>
- Compartilhamos a mesma visão sobre o futuro da organização	6	13	20	47	15	-
- Esta visão sobre o futuro é realista e tangível	0	7	18	50	24	1
- Nossa visão e missão fomentam motivação e animo em nossos funcionários	8	9	22	42	18	1
- Minhas decisões são baseadas na missão e visão da organização	3	6	19	44	26	2

**Quadro 11- Visão e Missão**

Também na questão 2.4, que trata de “Premiação e bonificação”, a maioria dos respondentes classificou todas as afirmações como graus 4 e 5, portanto, estes pontos estavam bem explorados e utilizados na cultura da empresa. Devemos mencionar ainda, que a observação de algum ponto de discordância e/ou defasagem nesta questão, remeteria a uma análise mais profunda dos dados, visando identificar as causas dessa avaliação, uma vez que esta questão remetia ao tema meritocracia, considerada uma das principais filosofias da empresa, incorporada por todos os funcionários que nela atuam (quadro 12).

<b>2.4) Premiação e bonificação</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>n/a</b>
- Aumentos de salário são baseados em performance individual	4	14	21	40	14	8
- Há oportunidades de crescimento para mim na empresa	1	6	7	50	36	-
- Meu nível salarial é compatível com minha função	6	10	18	42	24	-
- Sou recompensado por um trabalho bem feito	6	13	17	34	28	2
- Estou satisfeito com meu pacote de benefícios	5	3	17	36	37	2

**Quadro 12- Premiação e bonificação**

A questão 2.5, “Comunicação”, apresentou duas afirmações que foram classificadas com baixo grau de concordância pela maioria dos respondentes. As duas remetem a um fator considerado essencial na comunicação: o fluxo de informações dentro da empresa. A importância desse item pode ser ressaltada considerando-se que a comunicação é o instrumento que garante o compartilhamento de informações e conhecimentos entre as diferentes partes da organização. Uma possível explicação para o fato seria a competitividade observada no interior da empresa, principalmente dentro de uma mesma área- um exemplo

adequado pode ser notado na área de vendas de produtos, onde os gerentes de contas competem para trazer novos clientes para a instituição (quadro 13).

<b>2.5) Comunicação</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>n/a</b>
- A comunicação flui bem entre as diferentes partes da organização envolvidas em um projeto	9	36	17	33	5	-
- Compartilho, abertamente, minhas idéias, medos e interesses dentro da empresa	4	19	19	45	13	-
- As expectativas da empresa são claramente comunicadas	6	12	24	44	15	-
- As pessoas compartilham seus conhecimentos para aprimorar o desempenho geral da empresa	3	18	30	35	13	1
- Nesta organização Os conflitos são confrontados ao invés de evitados	3	14	32	32	17	2

**Quadro 13- Comunicação**

Nas duas últimas questões da Parte II, solicitou-se ao respondente ordenar segundo fator de importância (ranking), sem repetir, os benefícios e tipos de remuneração apresentados. Utilizou-se a mesma tabela do questionário para apresentar o resultado da análise, baseado na quantificação das respostas para cada fator conciliando-a com a ordem ditada por cada respondente.

Nas respostas listadas no quadro 14 referente ao *ranking* “benefício/remuneração”, observou-se com clareza que o fator “bônus” aparecia em primeiro lugar, representando fielmente a característica da meritocracia pregada pela cultura do banco. Com isso, inferiu-se que os funcionários estão satisfeitos com esta política, acreditando ser este um diferencial da empresa. O “salário base” está em segunda colocação em importância, sendo um fator que poderia estar associado à questão 2.4. Esta questão “Meu nível salarial é compatível com minha função”, retratou que a maioria dos respondentes concordava com o salário base recebido por seu trabalho e, portanto, apresentava um alinhamento com a cultura pregada pela empresa.

A opção “Seguro saúde e dental” foi classificada como terceira colocada na ordem de importância, mostrando a preocupação pela disponibilização, por parte da empresa, de um bom plano de saúde, com a inclusão do tratamento dental, bem como de um seguro de vida compatível para os funcionários. Seguiu-se em ordem de importância, “férias e feriados”, lembrando-se que a empresa não aceita a “emenda” de feriados e, além disso, quando o feriado é regional, existe a escalação em esquema de plantão de algumas pessoas da equipe, em esquema de rodízio.

Os últimos colocados foram os “programas de qualidade de vida” e “reembolso de cursos”. Não existia nenhum programa de qualidade de vida divulgado para os funcionários da empresa e existia o reembolso de algumas provas, apenas alguns testes reconhecidos no Brasil e alguns internacionais voltados para o mercado financeiro: ANBID, CFA. Caso o funcionário passasse no teste ocorre o reembolso, caso contrário o mesmo deve arcar com a despesa.

Qual benefício/remuneração é mais importante para você?	
(Ordene com os números de 1 a 6, sem repetir, sendo 1=mais importante, 6=menos importante)	
#	TIPO
6	Reembolso de cursos
2	Salário base
4	Férias e feriados
1	Bônus
3	Seguro saúde e dental
5	Programas de qualidade de vida (pessoal & profissional / casa & trabalho)

**Quadro 14- Ranking “benefício/remuneração”**

De forma que na pergunta anterior, questionou-se o respondente quanto à ordem de satisfação que ele colocaria as afirmações apresentadas. A análise foi semelhante à questão anterior e as respostas encontram-se listadas no quadro 15. Ressalta-se que o fator financeiro (“Sou recompensado financeiramente”) apresentou-se, novamente, em primeiro plano de satisfação da maioria dos funcionários, confirmando a importância do bônus mencionada na questão anteriormente. Além disso, os respondentes têm consciência que devem satisfazer os clientes (“Superamos as expectativas e necessidades dos nossos clientes”) para que suas metas sejam atingidas (“Atinjo meus objetivos”) e como consequência, recebam os bônus desejados. A preocupação com a performance do time (“Meu time/ departamento é reconhecido por uma performance excepcional”) também é importante uma vez que os times também são medidos e comparados uns contra os outros, pois se admite que o time deve trabalhar em conjunto e as pessoas dentro dele devem crescer juntas e caminhar para o mesmo objetivo. Os últimos colocados no grau de satisfação dos respondentes foram “A organização atinge todos os seus objetivos” e “Sou reconhecido publicamente pela boa performance”, com esta última colocação foi possível inferir que a imagem não é tão importante quanto ser realmente recompensado, não importando se publicamente ou não.

Fico mais satisfeito quando:	
(Ordene com os números de 1 a 6, sem repetir, sendo 1=mais importante, 6=menos importante)	
#	TIPO
5	A organização atinge todos os seus objetivos
1	Sou recompensado financeiramente
6	Sou reconhecido publicamente pela boa performance
2	Superamos as expectativas e necessidades dos nossos clientes
3	Atinjo meus objetivos
4	Meu time/ departamento é reconhecido por uma performance excepcional

**Quadro 15- Ranking “satisfação”**

#### 4.1.3 Orientações de valor (Questionário - Parte 3)

Conforme mencionado no item 3.2.1, analisaram-se as orientações de valor escolhidas pela maioria dos funcionários (com as quais ele mais se identificava) comparada com as orientações que eles próprios designavam para o resto dos funcionários da empresa ou a empresa como um todo, ou seja, que eles acreditavam representar o pensamento dos demais colaboradores da empresa ou a própria filosofia da empresa.

A questão 3.1 reflete a orientação “Tempo” ou o foco temporal do respondente em “passado”, “presente” ou “futuro” refletido nas alternativas A, B e C, respectivamente. Observou-se que 75,7% dos respondentes identificou-se com a orientação “presente” e que 57,3% acreditavam que os demais também se enquadravam nesta orientação, existindo, portanto, um alinhamento dos funcionários em relação a ela (quadro 16).

3.1 – Educação Infantil		
Um grupo de pessoas discutia sobre como crianças devem ser educadas. O grupo dividiu-se em três partes de pessoas com três idéias diferentes:		
Respondente	Empresa	
1.0%	15.5%	<b>A)</b> Uma parte diz que se deve ensinar às crianças os costumes do passado com muito cuidado. Elas acreditam que o melhor é seguir estes costumes tradicionais e que, quando as crianças não os seguem, as coisas provavelmente darão errado.
75.7%	57.3%	<b>B)</b> Outra parte das pessoas diz que as crianças devem conhecer os costumes tradicionais, mas não se deve insistir para que sigam esses costumes rigidamente. Elas dizem que as crianças necessitam aprender e aceitar muitas coisas novas para viver melhor atualmente.
23.3%	27.2%	<b>C)</b> Uma terceira parte das pessoas diz não dar atenção aos costumes tradicionais, falam desses costumes como histórias interessantes. Essas pessoas dizem que a vida é melhor para todos quando se ensina às crianças coisas que as farão descobrir por si próprias novas formas de fazer as coisas e seguir novas direções.

**Quadro 16- Educação infantil – Orientação de valor “Tempo”**

A orientação dos tipos de “Relações Sociais” é identificada na questão 3.2 e dividida em colateral, linear ou individualista (A, B e C respectivamente). A maioria dos respondentes se identificou com a alternativa A, das relações colaterais, enquanto acreditavam que na organização predominam as relações lineares, ou seja, descrevem indiretamente a organização como hierarquizada, porém, por terem escolhido a alternativa A, acabaram declarando que prefeririam que as relações fossem menos hierarquizadas e mais colaterais, para que as decisões fossem tomadas em conjunto e que houvesse discussão para chegar a um consenso. É sabido, no entanto, que em grandes organizações muitas vezes a hierarquia e a linearidade são apreciadas e fazem-se necessárias, uma vez que a ordem e a agilidade na tomada de decisões devem predominar sobre as longas discussões e os diferentes pontos de vista (quadro 17).

3.2 - Escolha do Representante		
Três grupos escolheram de formas diferentes seu representante para uma reunião.		
Respondente	Empresa	
46.6%	11.7%	A) No “grupo 1” houve discussão até que todos chegaram a um consenso sobre a pessoa que seria o representante.
12.6%	77.7%	B) No “grupo 2” os líderes mais importantes decidiram quem seria o representante, pois todos acreditavam que eles tinham mais experiência do que o resto do grupo.
40.8%	10.7%	C) No “grupo 3” houve votação. A pessoa que recebeu mais votos foi o representante escolhido, mesmo havendo pessoas que discordavam.

**Quadro 17 - Escolha do Representante – Orientação de valor “Relações Sociais”**

A orientação “Atividade” encontrava-se disponibilizada na questão 3.3, podendo-se optar pelas alternativas: fazer ou ser (A e B respectivamente). Novamente verificou-se um alinhamento na escolha do valor “fazer”, mostrando que o empenho e a determinação eram pontos positivos encontrados num funcionário, principalmente pela meritocracia que ditava as condutas dos funcionários e da empresa (quadro 18).

<b>3.3 – Modo de Vida</b>		
<b>Duas pessoas conversavam sobre como gostariam de viver. Elas tinham idéias diferentes.</b>		
Respondente	Empresa	
74.8%	88.3%	<b>A)</b> O que mais me interessa é realizar coisas com êxito – fazendo coisas tão bem ou melhor do que os outros. Eu gosto de ver resultados e acho que vale a pena trabalhar para consegui-los.
25.2%	11.7%	<b>B)</b> O que mais me importa é ter a possibilidade de pensar e agir da forma que mais se adapta a minha maneira de ser. Se nem sempre consigo ter muita coisa realizada, pelo menos posso gozar a vida conforme vou vivendo e isto é o melhor da vida.

**Quadro 18- Modo de Vida – Orientação de valor “Atividade”**

Na questão 3.4 a orientação “Homem Natureza” apresentava: homem subjugado pela natureza, homem dominando a natureza e homem em harmonia com a natureza (A, B e C respectivamente). Para os respondentes houve uma divisão na escolha da alternativa com a qual mais se identificavam, pois a porcentagem de pessoas que optaram pela alternativa B foi semelhante às que escolheram a opção C. No entanto, utilizou-se da escala de Likert como critério de desempate para o grau de concordância com cada alternativa e a alternativa B obteve mais pontos, confirmando a escolha pelo grau de concordância associado a esta opção.

Paralelamente, para caracterização dos demais funcionários da empresa, não houve dificuldades e a mesma alternativa (B) sobressaiu. Este perfil agressivo da alternativa escolhida “homem dominando a natureza” está de acordo com a fase atual da empresa, de crescimento, expansão e luta por novos mercados. Porém, como foi possível observar, existiam pessoas que acreditavam que o homem deve estar em harmonia com a natureza (aquelas que optaram pela resposta C), embora a maioria entendesse que a organização procura dominar a natureza (quadro 19).

<b>3.4 – Conduzindo um negócio</b>		
<b>Três empresários conversavam sobre formas de conduzir um negócio. Eles tinham idéias diferentes:</b>		
Respondente	Empresa	
1.9%	4.9%	<b>A)</b> Temos que nos conformar com as condições do mercado. As forças existentes no ambiente de negócio são tantas que, no final, ficamos apenas com o espaço possível que resta no mercado para nós e nosso negócio.
49.5%	62.1%	<b>B)</b> Temos que formular nosso objetivo e escolher a forma de realizá-lo, fazendo para isso tudo o que for necessário para influenciar e até mesmo mudar o ambiente, a fim de alcançar o espaço desejado.
48.5%	33.0%	<b>C)</b> Não é possível controlar tudo o que acontece no ambiente do nosso negócio, porém temos que analisar as condições do mercado e verificar o que é possível controlar. Com isso, acharemos um espaço para nosso negócio.

**Quadro 19- Conduzindo um negócio – Orientação de valor “Homem-Natureza”**



A ultima questão, 3.5, trata da orientação “Motivação do Trabalho”: contribuir com a sociedade, ter senso de conquista pessoal ou obter segurança financeira. A análise desta questão trouxe a tona um ponto de vista muito interessante mostrado pela divergência das respostas pessoais quando comparada às respostas dadas com relação a perspectiva que tinham dos demais colaboradores da empresa. Enquanto 61% da amostra se identificava mais com o foco de ter senso de conquista pessoal, 70% da amostra acreditava que o foco na segurança financeira era a alternativa que melhor representava o pensamento dos demais colaboradores, o que não era compatível com a realidade sugerida pela primeira resposta (quadro 20).

A partir disto podemos supor que existe uma interpretação errônea quanto a visão sobre o próximo, que pode ser explicado pela competição assídua existente dentro da empresa, em parte devido ao sistema de meritocracia que a empresa segue.

No entanto, é possível também que as pessoas entendam que a motivação pelo dinheiro esteja aliada ao senso de conquista pessoal. Com isso, o exemplo da faculdade estava no passado e, naquele tempo, o senso de conquista voltava-se para uma ótima formação. No tempo presente, o senso de conquista pode significar a obtenção da segurança financeira.

<b>3.5 – Matérias da faculdade</b>		
<b>Ao decidirem sobre quais cursos escolher na faculdade, os estudantes deram mais prioridade para três cursos.</b>		
Respondente	Empresa	
7.8%	4.9%	<b>A)</b> O conteúdo do primeiro curso enfocava filosofias e ferramentas que os ajudariam a contribuir no aperfeiçoamento da sociedade civil.
<b>61.2%</b>	24.3%	<b>B)</b> O segundo tratava de assuntos que instigavam, empolgavam e supriam os desejos de conhecimento do aluno.
31.1%	<b>70.9%</b>	<b>C)</b> O conteúdo do terceiro curso garantiria um bom salário após a formatura.

**Quadro 20- Matérias da Faculdade – Orientação de valor “Motivação do Trabalho”**

## 4.2 Análises estatísticas

As análises estatísticas deste capítulo serviram para complementar o estudo descritivo da seção anterior procurando aprofundar possíveis questões que poderiam vir à tona apenas com a utilização da estatística. O intuito foi buscar informações mais técnicas que os dados recolhidos pudessem fornecer, explorando hipóteses de relações (no caso de associação) entre as respostas.

Utilizou-se o teste do *Qui-quadrado* de Pearson ( $\chi^2$ ) descrito na seção 3.3 para avaliar a independência entre cada uma das variáveis de perfil do respondente definidas na Parte I do questionário (gênero, departamento, etc.) e as escolhas de orientação de valor dos funcionários na Parte III do questionário (representados pelas hipóteses  $H_{0,1}$ ,  $H_{0,2}$ ,  $H_{0,3}$  e  $H_{0,4}$ ).

Na mesma linha, realizaram-se as mesmas hipóteses e estudos para variáveis da Parte I do questionário e as afirmações a respeito da cultura e clima organizacional na Parte II ( $H_{0,5a}$ ,  $H_{0,5b}$  e  $H_{0,5c}$ ).

Caso existisse rejeição da hipótese  $H_0$ , procurou-se identificar a associação e a relação entre as respostas utilizando-se da análise do resíduo padronizado.

Neste trabalho, apresentam-se apenas os resultados que foram relevantes para o foco desta análise, encontrando-se os demais resultados de todos os testes de hipóteses realizados no Apêndice C.

Em alguns casos, quando considerado conveniente, fez-se necessário agrupar ou eliminar algumas informações para que os valores de todas as casas no teste não fossem inferiores a cinco, que poderia causar distorções nas respostas. Têm-se um exemplo na verificação utilizando a instituição anterior à fusão, onde se preferiu eliminar as respostas dos funcionários provenientes de outras instituições que não o ex-banco Resultado ou Tradição para execução do teste, uma vez que o número de funcionários com esta característica era reduzido e, poderíamos obter as perspectivas dos funcionários do ex-banco Tradição comparando com os do Resultado.

Faz-se necessário retomar os níveis de significância e valores bases estabelecidos na seção 3.3:

- Teste do *Qui-quadrado* de Pearson ( $\chi^2$ )- para um nível de significância adotado de 5%, rejeitou-se  $H_0$ , caso o *p-value* do teste realizado no Minitab fosse menor que 0,05.
- Análise do resíduo padronizado- para o nível de significância adotado (5%), o resíduo quando superior a 1,96 representa excesso de ocorrências e quando inferior a -1,96 define a falta de ocorrências.

## 4.2.1 Hipóteses

4.2.1.1 Teste de hipóteses entre perfil do respondente (variáveis da Parte I) e a sua escolha pela orientação de valor (da Parte III):

**H<sub>0,1</sub>: A escolha na orientação “Tempo” é independente da variável “Gênero”.**

**Tabulated statistics: Tempo; Gênero**  
 Rows: Respondente\_1 Columns: Gênero

	F	M	All
Pas	20.39 0.5464	26.21 -0.4354	46.60 *
Pres	0.00 -2.2469	12.62 1.7904	12.62 *
Fut	18.45 0.6659	22.33 -0.5306	40.78 *
All	38.83 *	61.17 *	100.00 *

Cell Contents: % of Total  
Standardized residual

Pearson Chi-Square = 9.467; DF = 2; P-Value = 0.009

**Figura 6- Teste de hipótese – Tempo x Gênero**

Houve rejeição de “H<sub>0,1</sub>”, uma vez que para o nível de confiança de 95%, o valor *p-value* é menor que 0,05, ou seja, é possível inferir que existe relação entre o gênero (F ou M) do respondente a escolha feita sobre a orientação de valor “Tempo”. Através da análise de resíduos pode-se constatar que houve resposta inesperada por parte das mulheres (F) que não optaram pela alternativa referente à orientação de valor “Presente”, uma vez que o valor resíduo padronizado para esta célula(-2,2469) é menor que -1,96.

**H<sub>0,2</sub>: A escolha na orientação “Atividade” é independente da variável “Área de Formação”.**

**Tabulated statistics: Atividade; Área Formaç**  
 Rows: Relações Sociais Columns: Area de formação

	Exa	Hum	Out	All
Fazer	34.95 0.9663	32.04 -0.8302	7.77 -0.0779	74.76 *
Ser	4.85 -1.6629	17.48 1.4287	2.91 0.1340	25.24 *
All	39.81 *	49.51 *	10.68 *	100.00 *

Cell Contents: % of Total  
Standardized residual

Pearson Chi-Square = 6.453; DF = 2; P-Value = 0.040

**Figura 7- Teste de hipótese – Atividade x Área de formação**

Rejeitou-se “H<sub>0,2</sub>” e pode-se inferir que existe relação entre a área de formação e a opção selecionada para a orientação “Atividade”. Porém, não foi possível fazer nenhuma inferência sobre os resíduos, ou seja, nenhum complemento sobre a análise.

**H<sub>0,3</sub>: A escolha na orientação “Motivação Perante o Trabalho” é independente da variável “Instituição Anterior à Fusão”.**

**Tabulated statistics: Motivação Trab; Inst Ant Fusão**  
 Rows: Motivação Trabalho Columns: Instituicao anterior a fusao

	Trad	Resul	All
Socieda	3.16 1.257	2.11 -0.813	5.26 *
Pessoal	12.63 2.005	11.58 -1.296	24.21 *
Salário	13.68 -1.518	56.84 0.982	70.53 *
All	29.47 *	70.53 *	100.00 *

Cell Contents: % of Total  
Standardized residual

Pearson Chi-Square = 11.212; DF = 2; P-Value = 0.004

**Figura 8- Teste de hipótese – Motivação do trabalho x Instituição anterior à fusão**

A partir do valor do *p-value* apresentado (0.004), pode-se rejeitar a hipótese “H<sub>0,3</sub>” e inferir que existe relação entre a instituição que o respondente se encontra e sua escolha na orientação de valor “Motivação perante o trabalho”. Na análise de resíduos padronizada verifica-se um excesso de ocorrências pela escolha “trabalho como satisfação pessoal” realizadas por funcionários do banco tradição.

**H<sub>0,4</sub>: A escolha na orientação “Atividade” é independente da variável “Instituição Anterior à Fusão”.**

**Tabulated statistics: Atividade; Inst Ant Fusão**  
 Rows: Atividade Columns: Instituicao anterior

	Trad	Resul	All
Fazer	22.11 -0.7552	66.32 0.4882	88.42 *
Ser	7.37 2.0870	4.21 -1.3492	11.58 *
All	29.47 *	70.53 *	100.00 *

Cell Contents: % of Total  
Standardized residual

Pearson Chi-Square = 6.985; DF = 1; P-Value = 0.008

**Figura 9- Teste de hipótese – Atividade x Instituição anterior à fusão**

Foi possível rejeitar “H<sub>0,4</sub>” para um nível de confiança de 95%. Com isso, verificou-se que a opção dentro da orientação “Atividade” e a instituição que o funcionário trabalhava antes da fusão não são eventos independentes. Observou-se, na análise de resíduos, que houve excesso de respostas por parte de funcionários provenientes do banco Tradição pela escolha da atividade “Ser”.

#### 4.2.1.2 Teste de hipótese entre perfil do respondente (variáveis da Parte I) e suas afirmações sobre cultura e clima organizacional (da Parte II):

Após a aplicação do teste do *Qui-quadrado* de Pearson ( $\chi^2$ ) nos cruzamento entre as respostas para todas as afirmações da Parte II do questionário e as variáveis utilizadas na Parte

I, é possível destacar a variável “Área de Formação” como sendo aquela que mais apresentou relação com a Parte II. Com isso definimos a hipótese “H<sub>0,5</sub>” conforme segue:

**H<sub>0,5</sub>: A escolha do grau de concordância com as afirmação do item “Premiação e Bonificação” é independente da variável “Área de Formação”.**

Esta hipótese foi sub-dividida em “H<sub>0,5a</sub>”, “H<sub>0,5b</sub>”, “H<sub>0,5c</sub>”, cada uma representando uma afirmação do item Premiação e Bonificação, nas quais observamos existir relação com a variável “Área de Formação”:

**H<sub>0,5a</sub>: A escolha do grau de concordância com a afirmação “Há oportunidades de crescimento para mim na empresa” é independente da variável “Área de Formação”.**

**Tabulated statistics: Há oport de cresc; Área Formação**

Rows: Há oportunidades cresc Columns: Área Formação

	Exa	Hum	Out	All
1-3	0.97 -1.9371	11.65 1.9249	0.97 -0.4049	13.59 *
4	18.45 -0.3734	26.21 0.2468	5.83 0.1895	50.49 *
5	20.39 1.6343	11.65 -1.4766	3.88 0.0244	35.92 *
All	39.81 *	49.51 *	10.68 *	100.00 *

Cell Contents: % of Total  
Standardized residual

Pearson Chi-Square = 12.710; DF = 4; P-Value = 0.013

**Figura 10- Teste de hipótese – Há oportunidade de crescimento x Área de Formação**

Rejeitou-se “H<sub>0,5a</sub>”, pois, para este teste, o *p-value* resultante é menor que 0,05 e portanto é possível afirmar que os eventos: escolha do grau de concordância com a afirmação “Há oportunidades de crescimento para mim na empresa” e definição da área de formação, não são independentes, ou seja, apresentam alguma relação entre eles. Não foi verificado excesso ou falta de ocorrência na análise de resíduos.

**H<sub>0,5b</sub>: A escolha do grau de concordância com a afirmação “Meu nível salarial é compatível com minha função” é independente da variável “Área de Formação”.**

**Tabulated statistics: Meu nível salarial; Área Formação**

Rows: Meu nível salarial é compatível Columns: Área Formação

	Exa	Hum	Out	All
1-3	8.74 -1.3214	21.36 1.1218	3.88 0.1356	33.98 *
4	21.36 1.1804	19.42 -0.2798	0.97 -1.6763	41.75 *
5	9.71 0.0154	8.74 -0.9603	5.83 2.0380	24.27 *
All	39.81 *	49.51 *	10.68 *	100.00 *

Cell Contents:            % of Total  
Standardized residual

Pearson Chi-Square = 12.380; DF = 4; P-Value = 0.015

**Figura 11- Teste de hipótese – Meu nível salarial é compatível x Área de Formação**

Observou-se, rejeição de “H<sub>0,5b</sub>” ( $p\text{-value} < 0,05$ ) constatando-se que existe dependência entre a área de formação do respondente e seu grau de concordância sobre a compatibilidade entre função exercida e nível salarial. Notou-se excesso de ocorrência da atribuição de máximo grau de satisfação (5) a esta afirmação por parte das pessoas formadas na área “outros”, uma vez que o resíduo padronizado, 2,0380 é maior que 1,96 (valor base para nível de significância 5%).

**H<sub>0,5c</sub>: A escolha do grau de concordância com a afirmação “Estou satisfeito com meu pacote de benefícios” é independente da variável “Área de Formação”.**

**Tabulated statistics: Estou satisfeito com; Área de formação**

Rows: Estou satisfeito com o plano Columns: Área Formação

	Exa	Hum	Out	All
1-3	6.80 -1.2418	16.50 0.8422	3.88 0.5839	27.18 *
4	17.48 0.8525	18.45 0.1588	0.00 -1.9878	35.92 *
5	15.53 0.2247	14.56 -0.8796	6.80 1.4603	36.89 *
All	39.81 *	49.51 *	10.68 *	100.00 *

Cell Contents: % of Total  
Standardized residual

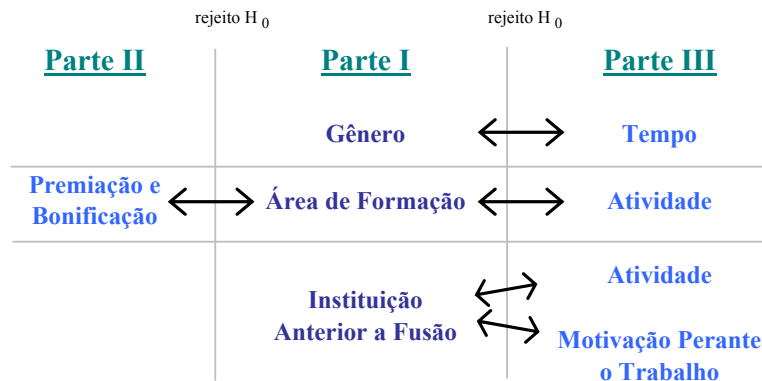
Pearson Chi-Square = 10.252; DF = 4; P-Value = 0.036

**Figura 12- Teste de hipótese – Estou satisfeito com o plano de benefícios x Área de Formação**

Verificou-se existência de relação entre as respostas para a satisfação com os benefícios que a empresa oferece para os funcionários e a área de formação do respondente, pois se obteve um *p-value* menor que 0,05 para este teste e, com isso, rejeitou-se a hipótese “H<sub>0,5c</sub>”. Observou-se, através da análise padronizada de resíduos, que houve falta de ocorrências para funcionários formados em “Outros” escolhendo o grau de concordância 4.

Nesta seção identificou-se as relação entre as variáveis da Parte I com respostas dadas nas Partes II e III, utilizando o teste do *Qui-quadrado* de Pearson ( $\chi^2$ ), conforme resumido no quadro 19.





Quadro 21- Resumo das principais relações de dependências entre variáveis

### 4.3 Alinhamento com os heads

Após a apuração dos resultados, foi possível esclarecer com os *heads* alguns pontos que considerados passíveis de melhoria, de acordo com as respostas obtidas na Parte II do questionário.

#### 1) “Competências e Desenvolvimentos” - Treinamentos:

A insatisfação com relação à existência e a qualidade dos treinamentos puderam ser identificadas nas respostas obtidas. Os *heads* afirmaram que a maioria dos treinamentos existentes direcionava-se aos cargos mais altos (líderes de grupos e *heads*) tratando de gestão de pessoas e recursos (*management stile*).

Alguns funcionários do ex-banco Tradição relataram descontentamento com a duração dos treinamentos, de apenas duas horas, sobre os sistemas do ex-banco Resultado, recebidos logo após a fusão física. Afirmaram que este tempo não foi suficiente para sua familiarização e total capacitação com relação às ações a serem executadas, acarretando atraso e lentidão no atendimento aos clientes e nas tarefas diárias.

Todos os *heads* almejavam que as pessoas fossem mais pró-ativas (tendo atitude para irem atrás de informações, processos, respostas e pessoas) e que aprendessem com os funcionários mais experientes, no processo *on-the-job*.

Além disso, um dos *heads* do antigo banco Resultado admitiu a carência de ferramentas para gerentes de contas, treinamentos para seus assistentes e para a área

especialista, que deveria produzir as ferramentas e produtos que os gerentes de conta precisavam. Apontou, também, uma diferença na forma de treinamento de pessoas recém-contratadas, que englobava apenas a apresentação de pessoas da área de *Private Banking*, enquanto que anteriormente, no banco Resultado, preocupava-se em apresentar ao novo funcionário todas as pessoas que ele poderia ter relação direta, incluindo pessoas dos outros segmentos, como a Asset Management.

## 2) “Valores” - Grau de confiança entre os funcionários e conduta transparente e ética:

Quanto às questões sobre o grau de confiança entre funcionários e a classificação de conduta transparente e ética, os *heads* acreditavam que existe uma competição interna explícita, principalmente em algumas áreas específicas, e que, quando não exagerada, pode ser saudável e positiva para o negócio como um todo.

“A confiança não vem do dia pra noite”, disse um dos *heads* do ex-banco Resultado, citando ainda que é devagar e aos poucos que as pessoas aprendem a confiar umas nas outras. A necessidade também é chave para as relações de trabalho onde há interdependência na relação de trabalho. Um exemplo é a relação entre o gestor de um fundo e a área de *back office*, que cuida do fundo: o gestor deve confiar que o *back office* irá executar corretamente as ordens transmitidas e, ao mesmo tempo, depende da verificação e controle diário, por parte desse setor, da adaptação do seu fundo às normas impostas.

Um dos *heads* do ex-banco Tradição acreditava que uma estratégia para a integração é a utilização de *Offsites*- programas criados pela empresa que levam os funcionários para um hotel-fazenda e apresenta palestras sobre atividades em equipe e união, faz brincadeiras para descontração e promove a interação entre pessoas de diferentes áreas e cargos-, uma vez que eles retiram os funcionários do ambiente de trabalho, promovem sinergia entre as pessoas e procuram agregar conhecimento sobre a empresa.

## 3) “Premiação e Bonificação” - Nível salarial e bônus:

A pontuação de todas as questões relacionadas a este tema traduziu um contentamento dos funcionários com o sistema de remuneração de cada um dos seus ex-bancos. Porém, conforme mencionado anteriormente, tanto a meritocracia quando o sistema de recompensas e salários eram encarados de maneira distinta pelos dois bancos e, por isso, os colaboradores de

ambas as empresas estavam ansiosos para receber o primeiro bônus após a fusão, uma vez que a discrepância entre bonificações era grande.

A utilização do sistema de avaliação “360” do banco Tradição amedrontou e contrariou os funcionários do banco Resultado, que não sabiam mais se seriam recompensados da mesma forma que vinham sendo até antes da fusão. Para um dos *heads* do ex-banco Resultado o sistema de benefícios não estava correto em nenhum dos bancos antes da fusão: no banco Resultado o salário base era baixo sendo compensado por um “bônus gordo” e no banco Tradição os salários eram altos, porém os bônus não eram distribuídos de uma forma a incentivar todos os cargos, funções e áreas da organização. Ele acredita que com o passar do tempo estas duas características serão balanceadas de modo a encontrar o ponto adequado para que os funcionários se sintam motivados na busca de uma recompensa extra para seu esforço e ao mesmo tempo sentirem-se seguros, não dependendo apenas dessa bonificação extra.

#### 4) “Comunicação” - A comunicação flui bem e o compartilhamento de conhecimentos:

Este tema está em linha com o de “Valores”, uma vez que trata da relação entre os funcionários da empresa. No caso da afirmação “A comunicação flui bem entre as diferentes partes da organização envolvidas em um projeto” foi possível inferir que as relações entre os diversos departamentos para a execução de diversas tarefas foram consideradas problemáticas e insatisfatórias.

Este é um fator delicado, não apenas para uma instituição financeira, mas para qualquer empresa onde haja interdependência entre os funcionários de diferentes áreas e suas tarefas. Para os *heads* é essencial acompanhar e conseguir identificar os possíveis problemas encontrados nesta relação, para que a correção seja imediata e os possíveis erros sejam eliminados pela raiz, uma vez que deste fluxo de informações dependem os vários processos internos.

O impacto da falta de comunicação ou de sua má qualidade pode acabar afetando a qualidade dos serviços prestados ao cliente final, prejudicando a imagem da organização. Pode acontecer ainda de funcionários terem que sacrificar a sua qualidade de vida, trabalhando em dobro, até o horário que for necessário para corrigir os erros e impedir que os mesmos sejam percebidos pelos clientes.

O compartilhamento de conhecimentos era pouco estimulado formalmente, porém, segundo os *heads*, os líderes de grupos deveriam saber identificar as necessidades de conhecimento de seus funcionários e fomentar a troca de informações dentro dos grupos e com as áreas com que mantém relacionamento. Além disso, iniciou-se um programa de apresentações mensais dos gestores de fundos para os gerentes e assistentes de contas, para que eles estejam sempre atualizados sobre as decisões e posições para terem capacidade de repassar estas informações aos clientes.

Um dos *heads* do ex-banco Resultado indagou sobre a possibilidade dos funcionários estarem insatisfeitos com a troca de informações *top-down* e preocupou-se com o fato, mas caso este fosse o principal motivo, poderia ser mais fácil de corrigi-lo, uma vez que este é o papel deles, fornecer as informações necessárias para seus funcionários. Infelizmente não foi possível identificar as razões exatas desta comunicação insatisfatória dentro da empresa apenas com o instrumento utilizado. No entanto, este mesmo *head* solicitou uma pesquisa para complementar esta parte da análise que o auxiliasse nas correções dos problemas identificados.

#### **4.4 Cultura organizacional após fusão**

Os *heads* concordaram que ainda não existia uma cultura organizacional formada na nova instituição, muito menos formalizada e pronta para ser transmitida. Acreditam que ela ainda está em processo de formação e o que buscam no momento é identificar e extrair o que há de melhor em cada uma das antigas culturas, selecionando apenas os pontos fortes para constituir a nova cultura do banco União.

Relataram que a cultura organizacional virá “de cima”, ou seja, seguindo um processo vertical (*top-down*) de propagação e alinhamento. Contudo, a formalização do senso comum fará parte do *use of best practices*, guia que também compõe a cultura da organização e está relacionado com a elucidação de maneiras e processos considerados adequados para os funcionários do banco.

Destacaram a pouca ênfase dada ao tema de clima e cultura organizacional, tanto por parte do RH quanto dos *heads*. Durante a fusão, como a maioria dos funcionários teve alguma mudança na função exercida anteriormente, os *heads* acreditavam que eles, juntamente com o RH da empresa, deveriam ter elaborado um passo a passo da expansão da cultura

organizacional, começando com um simples *job description*, detalhando novas atribuições às tarefas dos funcionários e esclarecendo as expectativas quanto a elas.

O choque entre as culturas foi inevitável e procurou-se organizar times mistos, contendo funcionários dos dois bancos (Resultado e Tradição) mesclando-os com os novos funcionários contratados. Havia um grande número de recém-contratados, devido à estratégia de expansão e crescimento rápido que a área de *Private Banking* tinha como foco, e a contratação deles estava atrelada ao fato de que os ingressantes entrariam na organização vestindo a camisa do banco União e não de algum dos outros dois, ajudando na formação de uma nova cultura organizacional.

No início, como a maioria dos sistemas locais escolhidos para serem utilizados era do ex-banco Resultado, os colaboradores do antigo banco Tradição tiveram que aprender rapidamente a utilizá-los e, por diversas vezes, a falta de prática acarretou erros e longas horas de estresse para todos. Por outro lado, os procedimentos a serem utilizados são os do ex-banco Tradição, uma vez que os rigorosos padrões globais que este banco segue deveriam ser respeitados, sendo que isto fora uma imposição feita pela matriz. Com isso, os funcionários do ex-banco Resultado reclamam das regras, controles e procedimentos, considerados excessivos por eles, alegando que eles estão sendo prejudicados uma vez que estas barreiras e formalizações tornavam os processos lentos e seus clientes estavam acostumados com agilidade e rapidez.

Nota-se, atualmente, que existem muitos processos a serem definidos e muitos sistemas a serem implementados ou melhorados. Porém, tanto os funcionários quanto os clientes parecem compreender que a fusão ainda não se concretizou por inteira, mas o rumo dela tem um destino certo: sucesso.

As mudanças consideradas positivas das características do ex-banco Tradição foram o aumento da competitividade, a boa incorporação das exigências de resultados mais rápidos (aceitando a pressão por aumento de meta, ambição e diminuição de prazos) e a melhor definição da estrutura hierárquica e da meritocracia.

Para o ex-banco Resultado, observou-se uma parcial aceitação de procedimentos mais rigorosos e melhor definidos dos processos e operações em prol do oferecimento de um serviço com padrões e reconhecimento mundiais para os clientes. Eles entenderam que grande parte da burocracia implantada está atrelada aos processos que medem as performances e

auxiliam no alcance das metas impostas, uma vez que a filial brasileira do banco União deve prestar contas e apresentar resultados regularmente à matriz européia.

A competição interna pode ser facilmente detectada, uma vez que a meritocracia assídua expõe aqueles que se sobressaem, ao mesmo tempo que aponta aqueles que têm apresentado rendimento abaixo da média. Estes funcionários que “têm deixado a desejar”, ou seja, têm desempenhado suas funções abaixo do esperado, estão sendo cobrados com maior rigor. Se os mesmos não passarem a acompanhar o ritmo esperado pela organização, serão facilmente substituídos por outro funcionário.

As características disseminadas pela nova organização formada são: foco em resultados e inovações, apoio ao trabalho em equipe, é agressiva e tomadora de risco nos momentos propícios; além disso, utiliza a meritocracia, propicia a competitividade interna e procura manter-se alinhada aos padrões mundiais estabelecidos pela matriz.

Segundo comentado pelos *heads* nessa entrevista, o ótimo resultado apresentado pela nova instituição neste período inicial pós-fusão pode mascarar os problemas internos relacionados com operações, processos, clima e cultura organizacional. Admitiram que a performance considerada excepcional pela matriz e pelos concorrentes acaba projetando uma organização que o banco União ainda não apresenta.

## 5. Sugestões para unificação da cultura

Após as análises realizadas foi possível enumerar, neste capítulo, uma série de sugestões focando o aprimoramento da unificação da cultura organizacional ou a implantação de ações que serviriam de base para um alinhamento otimizado da mesma no banco União.

Dividiu-se em propostas diretas e indiretas, sendo que as primeiras têm impacto direto na definição do conceito de cultura organizacional da empresa, enquanto as demais estão indiretamente relacionadas com este conceito, porém, acabam sendo um fator chave para propagação e incorporação da cultura por parte dos colaboradores.

### 5.1 Diretas

- RH, *heads* e a definição de cultura da empresa:

Apesar da maioria dos funcionários concordar que o banco possui valores, missão e visão bem definidos, além de metas tangíveis, os *heads* apontaram uma correção a ser feita nestes conceitos básicos da cultura organizacional de uma empresa.

No início da fusão não houve uma delimitação formal destes tópicos e seria importante conciliar o RH da empresa e os *heads* para que juntos pudessem promover a formalização e planejar a propagação da cultura organizacional. O compartilhamento destes conceitos propicia um senso de identidade por parte dos funcionários aumentando seu comprometimento junto à organização (Smircich, 1983 <sup>31</sup>apud Cruz, 2007).

A liderança deve basear-se nestes valores para que o funcionário perceba o alinhamento entre as ações comandadas pelos *heads* e a cultura pregada, identificando-se com as atitudes dos líderes.

- Construção da visão de dentro para fora:

É importante que os dirigentes da filial brasileira do banco União saiba posicionar-se entre as cobranças da matriz e os anseios de seus funcionários. O foco da visão deve ser construído internamente e posteriormente deve ser adaptado para a expectativa externa. Caso

---

<sup>31</sup> SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quartely**, n.28, p.339-355, Sept., 1983.

a organização se preocupe apenas com sua visão externa estará esquecendo que ela depende do compartilhamento desta visão internamente, por seus funcionários, para atingir com êxito seus objetivos.

Faz-se necessário formular uma visão clara sobre a nova estratégia traçada, os valores a serem compartilhados e os comportamentos a serem seguidos, uma vez que estas informações darão o rumo e a direção para a consolidação da nova cultura pretendida.

- Job description e papel do funcionário na organização:

Após uma fusão é comum que os funcionários não saibam exatamente suas tarefas e seu papel na organização. É essencial resgatar o significado do trabalho para o funcionário e a importância das atividades que ele desempenha na organização. Esta avaliação do indivíduo como parte integrante da unidade propicia um melhor entendimento das responsabilidades atreladas a cada um dos colaboradores. Sentir-se útil e saber ser útil para organização são fatores importantes para o alinhamento estratégico e cultura da empresa.

Conforme mencionado, o sistema de avaliação “360º” do ex-banco Tradição utilizado para cálculo da participação nos lucros da empresa, solicita que, no começo de cada período, o funcionário estabeleça suas atividades e metas para aquele ano. É responsabilidade dos *heads*, juntamente com os líderes de cada grupo dar sua certificação final para que as informações fiquem gravadas no sistema para serem utilizadas posteriormente. A verificação cuidadosa destas tarefas é imprescindível para saber se o funcionário está ciente de todas as suas atividades e responsabilidades. O preenchimento deste formulário pode ser melhor utilizado caso seja exigido que o funcionário detalhe mais precisamente seus afazeres e objetivos. De porte destas informações, os líderes poderiam complementar ou especificar melhor o *job description* e o papel do funcionário dentro da organização. Uma simples conversa entre o colaborador e seu líder direto sobre as atividades a serem descritas no questionário do “360º” é uma maneira simples e plausível de se verificar o alinhamento das expectativas de ambos.

- Treinamentos:

Ainda que os *heads* defendam o aprendizado “*on the job*”, os funcionários almejam mais treinamentos e a partir das respostas obtidas na orientação de valor “motivação perante o trabalho” é possível supor que os empregados buscam realização pessoal que está diretamente relacionada com aquisição constante de conhecimento, em um processo de aprendizado contínuo.



Estão sendo programados e executados treinamentos para a nova leva de empregados focando os principais produtos, processos e procedimentos. No entanto, seria interessante convidar a todos para participarem destes treinamentos, pois mesmo que não seja focado na área específica em que trabalha, existem pessoas que já estão há algum tempo na organização e têm interesse em aprender sobre outros assuntos e entender um pouco mais do contexto global da organização.

Uma barreira para a participação de pessoas de outras áreas são os horários dos treinamentos, que deveriam ser agendados para antes ou depois do horário de expediente do banco. Ainda assim, deve-se educar os líderes a incentivarem a ida nos treinamentos ao perceberem interesse por parte do funcionário.

## **5.2 Indiretas**

- Melhorias nos canais de comunicação: definição do fluxo de informações

Certamente este é um dos itens que a organização deve dar mais atenção no sentido de buscar uma melhoria na comunicação entre os indivíduos dos diversos canais. Uma possível sugestão seria elaborar um fluxo de tarefas associando-o a um fluxo de informações elucidando as várias áreas da empresa que fazem parte deste *workflow*. Uma vez relacionadas as pessoas-chave responsáveis por cada tarefa ou informação torna-se mais fácil sanar eventuais dúvidas ou problemas dos demais participantes do processo.

Isso não apenas aprimoraria a troca de informações entre as pessoas, como também reduziria o tempo para solução de problemas, uma vez que com o fluxo em mãos fica fácil identificar a pessoa mais indicada para auxiliar na resolução dos problemas eventuais, descartando a necessidade de verificação do culpado pelo erro.

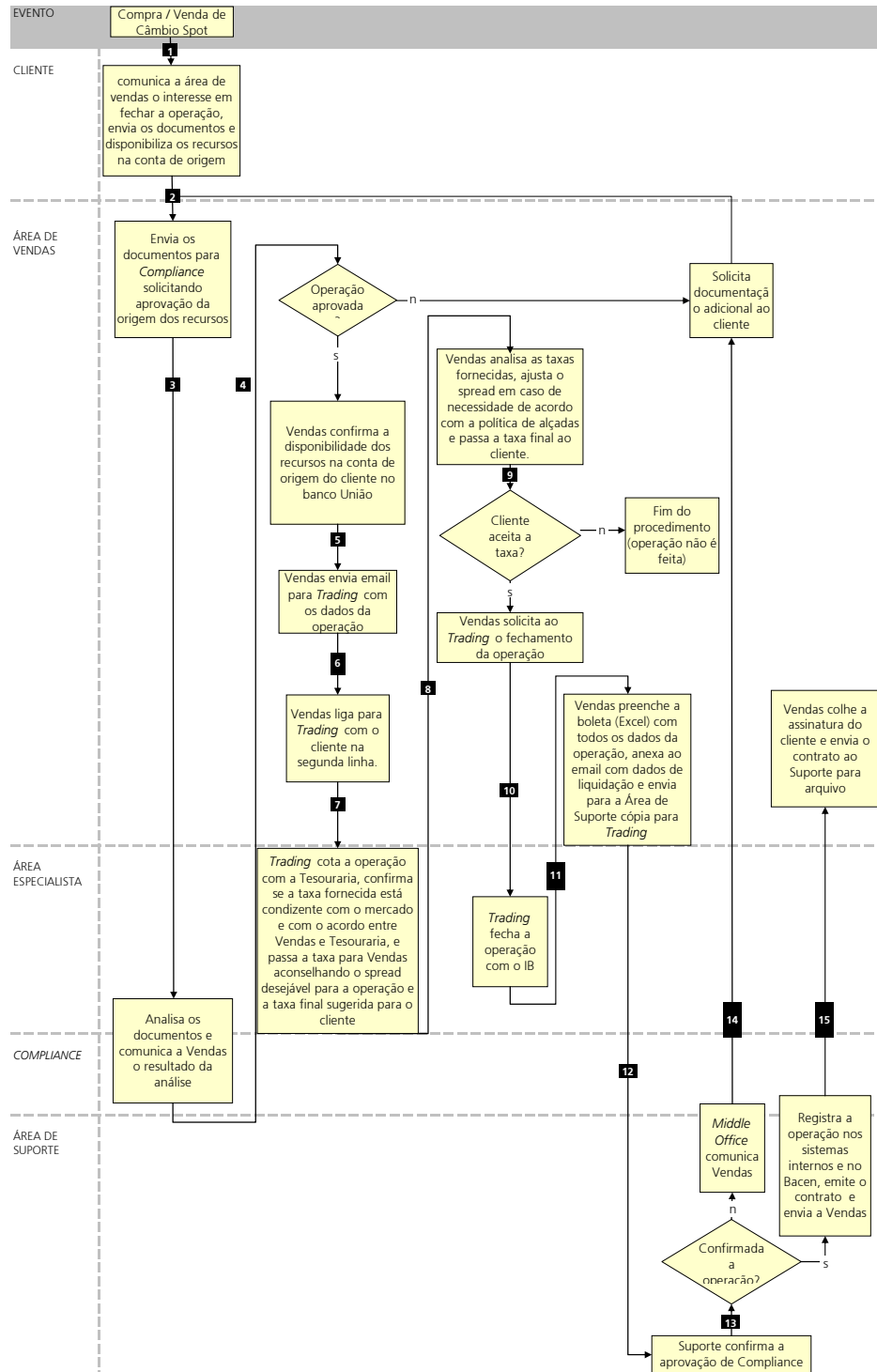
- Padronização dos procedimentos

Ainda que a maioria dos processos utilizados internamente esteja baseada nos modelos globais do banco Tradição, após a fusão houve necessidade de adaptação destes modelos para que atendesse a alguns requisitos dos sistemas utilizados previamente pelo banco Resultado. Com isso, os funcionários provenientes de ambos os bancos tiveram dificuldades com a conciliação destes procedimentos aos novos processos e sistemas. Com isto em mente reitera-se a necessidade de elaboração de fluxos de processos e, além disso, elaboração de

procedimentos e documentos padronizados para que o serviço final apresentado seja semelhante para todos os clientes, confirmando o modelo de excelência de serviço global que o banco pretende seguir.

A união destas duas sugestões indiretas, ou seja, a padronização dos procedimentos aliada à definição do fluxo de informação resultou nas atividades já iniciadas com foco na melhoria da organização na organização e na melhor definição dos fluxos de processos e informações. A área de *compliance*, por exemplo, padronizou todos os questionários, fichas e alguns processos referentes a cadastro de clientes.

Por sua vez, a área especialista preocupou-se em delinear claramente alguns processos que envolviam diversas áreas do *Private Banking*, associando a cada tarefa a área responsável pela sua execução, utilizando, por exemplo, o fluxograma auto explicativo da figura 13.



**Figura 13: Fluxo processos, procedimentos e informações - Exemplo para operações de câmbio**

## 6. Conclusões

Com intuito de identificar previamente possíveis tensões culturais que possam desestabilizar fusões e enfraquecer sinergias, o presente trabalho procurou analisar as principais características culturais observadas em uma organização que surgiu a partir da fusão de duas entidades com culturas organizacionais diferentes. Para isso, a compreensão tanto da cultura do ex-banco Tradição quanto à do ex-banco Resultado, separadamente, foi o passo inicial para o desenvolvimento do estudo e para a obtenção de informações relevantes e necessárias para as análises da presente pesquisa.

Atribuindo-se um alto grau de dificuldade ao estudo do tema tratado, por apresentar várias vertentes e várias formas possíveis de investigação, procurou-se delimitar o foco do conceito de cultura organizacional. Isso foi possível através das comparações entre teorias e diferentes perspectivas de renomados autores deste campo de estudo citados neste trabalho como: Schein (1984; 1985; 1990; 1992;1997); Hofstede (1997; 1998) e Fleury (1996), entre outros. Além disso, buscou-se aliar ao tema proposto o conceito de clima organizacional, relacionado-os ao processo de socialização, a fim de analisar mais profundamente os impactos da fusão destas duas entidades com características organizacionais diferentes na consolidação da nova cultura.

A importância da execução do presente trabalho pode ser ressaltada por existirem inúmeros estudos abordando cultura organizacional, enquanto poucas são as pesquisas que estudam profunda e detalhadamente as implicações decorrentes de processos de fusão de empresas.

A análise dos dados baseou-se na utilização da triangulação de três técnicas de coleta de dados: questionários, análise documental e entrevistas que mostraram ser métodos complementares para obtenção de importantes informações relacionadas ao tema do estudo referentes ao presente e também ao passado da empresa.

O valor base da cultura organizacional que a nova empresa supostamente prega é formado por (i) informações obtidas através de entrevistas com os *heads* da área, (ii) conceitos de cultura encontrados na bibliografia disponibilizada pelo banco, e (iii) por documentos divulgados por outros veículos de mídia impressa, mais especificamente opiniões e percepções de terceiros.

O questionário utilizado procurou inovar no modelo e conteúdo, mesclando (i) a pesquisa realizada por Kluckhohn e Strodtbeck (1961) e utilizada por Schein para definir orientações de valor que foram medidas ao (ii) questionário de clima e cultura organizacional de Denison (1996), buscando medir os indicadores de cultura organizacional, assim como, o alinhamento dos funcionários com as orientações vinculadas a importantes áreas do tema.

É importante elucidar nesta seção a reação dos respondentes que em um primeiro momento apresentaram certo receio para preencher o formulário, por consideraram chato ou irrelevante. Porém, o *feedback* das pessoas que responderam o questionário foi surpreendente, uma vez que as pessoas perceberam a importância do estudo e solicitaram a apresentação das análises o quanto antes.

As entrevistas foram também peça-chave do estudo. Foi através delas que pudemos adequar o conteúdo e estrutura do questionário, obter informações complementares àquelas obtidas com as respostas dos formulários ou presentes na mídia impressa. Os gestores entrevistados eram pessoas muito respeitadas e importantes para seus respectivos ex-bancos.

O banco Tradição possuía raízes européias tradicionais e conservadoras enquanto o banco Resultado apresentava-se como um banco jovem e agressivo em busca de resultados, fato sempre comentado e evidenciado pela mídia. As características de cada banco refletiam-se nitidamente em seus funcionários: o sistema de meritocracia do banco Resultado parecia atrair funcionários que apresentavam ritmo acelerado e ambição, enquanto o banco Tradição mostrava-se preocupado em construir uma organização sólida, com padrões mundiais de segurança e transparência, e visava formar funcionários dedicados, treinados e dispostos a seguir regras.

A partir da análise do clima organizacional, pôde-se observar alguns fatores passíveis de melhoria apontados tanto pelos funcionários, a partir dos questionários, quanto pelos *heads*, através das entrevistas.

O relato dos funcionários revela a necessidade de maior número de treinamentos, além da reavaliação e afirmação dos valores da empresa com enfoque especial ao entrosamento entre as equipes, a fim de fomentar mais confiança e integração entre todos. Faz-se necessário ainda, uma melhoria no fluxo de comunicação entre as diferentes áreas do *Private Banking*.

Para os *heads*, os funcionários deveriam ser mais pró-ativos, visando o aprendizado *on-the-job*. Estes admitem que o grau de confiança entre os funcionários ainda é baixo, porém, acreditam que este grau aumentará com o tempo. Acreditam da mesma forma que a

competição interna, hoje ainda muito assídua e desgastante, tornar-se-á mais saudável. No decorrer das entrevistas com os *heads*, foram admitidos problemas com o fluxo de informações, mas foram também bem recebidas por eles as sugestões propostas pela pesquisadora, e posteriormente a estas, acordou-se em utilizar fluxogramas para cada novo processo, detalhando tarefas e informações e relacionando-as com as pessoas responsáveis por cada etapa.

Na análise de orientação de valor, observaram-se as escolhas dos respondentes e também as orientações que estes designavam para os demais funcionários da empresa. A partir disso, pode-se verificar alguns desalinhamentos entre percepção e realidade de escolhas.

A maioria dos funcionários focou no tempo presente, preferindo relações sociais colaterais, o “fazer” ao “ser”, buscando dominar a natureza e procurando obter senso de conquista pessoal com o trabalho.

Os funcionários acreditam que aos demais colegas da organização escolheriam as mesmas orientações de valor, com exceção para as orientações “Relação Social” e “Motivação do Trabalho”, que seriam substituídas pela escolha de um relacionamento linear ao invés de colateral e uma motivação perante ao trabalho que visava o dinheiro.

Das análises estatísticas, foram determinadas as relações entre fatores de socialização (variáveis do perfil do respondente- Parte I) com as escolhas nas orientações de valor (Parte III) e também com o grau de concordância com as afirmações sobre clima e cultura organizacional (Parte II). Verificou-se a existência de relação entre (i) a variável “Gênero” e a orientação de valor “Tempo”; (ii) a variável “Área de Formação” e a orientação “Atividade”, (iii) a variável “Instituição Anterior à Fusão” e as orientações de “Atividade” e “Motivação perante o Trabalho”; e, finalmente, entre (iv) a variável “Área de Formação” e as respostas das afirmações de item “Premiação e Bonificação”.

As principais características observadas na nova organização formada são: foco em resultados e inovações, apoio ao trabalho em equipe, é agressividade e toma riscos nos momentos propícios, é meritocrática, propicia a competitividade interna e mantém-se alinhada aos padrões mundiais estabelecidos pela matriz.

Com isso, podemos concluir que a nova cultura está sendo construída a partir de um *mix* das culturas dos antigos bancos, sendo que o banco comprador (Tradição) não visou impor sua cultura ao banco comprado (Resultado), pelo contrário, procura-se aproveitar da

situação para extrair as melhores características de cada uma das empresas para formação de uma nova cultura.

Adicionalmente, pode-se observar a existência de uma diferença substancial nas percepções de cultura organizacional sob a ótica gerencial (entrevistas qualitativas do *heads*), na maioria das vezes relacionadas ao comportamento desejado, quando confrontada com os valores e práticas em uso (resultados da pesquisa quantitativa com os funcionários).

As sugestões apresentadas no capítulo 5 serviram como complemento ao estudo proposto e ressalta-se que houve a aplicação prática e imediata de algumas ações de correção, como a utilização de fluxos de trabalho e informações para cada novo processo a ser implantado na empresa. Tornou-se imprescindível a elaboração destes fluxos para que haja a aprovação para implantação.

Atualmente, a pesquisadora encontra-se em um *business case* referente a implementação do processo de aplicações financeiras de fundos brasileiros em fundos no exterior, elaborando o fluxograma das operações e partes envolvidas, que deve conter todas as informações relevantes do processo. Apesar de ser uma parte muito complexa do caso, uma vez que estão envolvidos não apenas áreas locais, como também, áreas internacionais do banco, a ciência da importância da descrição detalhada deste fluxo está sendo motivação extra para sua execução.

Podemos inferir com segurança que a empresa não tem uma cultura organizacional consolidada, porém acredita-se que isso é apenas questão de tempo para que os ajustes sejam moldados. No entanto, com este estudo, a organização poderá identificar pontos a serem melhorados na construção desta cultura e, utilizando-se das sugestões descritas pela autora, diminuir este tempo de ajuste, driblando eventuais problemas causados pelo desalinhamento desta.

### **6.1 Sugestões para trabalhos futuros**

Recomenda-se a utilização dos métodos e das técnicas empregados neste estudo em organizações que estão passando ou passaram por reestruturações como: cisões, fusões e incorporações. Isto porque esta análise é uma ferramenta de auxílio nas estratégias e processos decisórios, uma vez que contribui para a compreensão e o diagnóstico do clima e da cultura da empresa.

No entanto, a pesquisadora julgou prudente ressaltar alguns pontos passíveis de melhorias para futuras pesquisas do tema cultura organizacional:

1) Primeiramente, aconselha-se seguir a forma de investigação de cultura sugerida por Fleury (1996). A autora além de propor a combinação de métodos quantitativos e qualitativos (espécie de triangulação), oferece também um roteiro passo a passo para o desvendar da cultura de uma organização. Verificou-se a importância deste roteiro criado pela autora, para dar direcionamento nas etapas do estudo, conforme segue:

- ✓ a reconstrução do histórico da organização e sua inserção no contexto econômico e político, tendo o fundador como elemento principal;
- ✓ investigação sobre a forma de socialização de novos membros, com seus rituais e estratégias utilizadas pelos programas de treinamento e interação de novos funcionários;
- ✓ investigação sobre as políticas de recursos humanos;
- ✓ análise da organização do processo de trabalho em sua componente tecnológica e social, de forma a mapear as relações de poder entre as categorias de empregados e as áreas da organização. (FLEURY, 1996)

Porém, no presente estudo, devido à restrição para obtenção de alguns dados, alguns passos não puderam ser seguidos, tais como a investigação sobre as políticas de recursos humanos ou o relacionamento de mais informação sobre os sócios fundadores das empresas, uma vez que a caracterização dos mesmos poderia atrapalhar a confidencialidade solicitada pela empresa.

2) Além disso, recomenda-se a utilização de *software* que auxilie na construção de questionários e formulários, tal como o “*Acrobat Distiller 7.0 Professional*”. Este programa possibilita a construção de questionários bem elaborados e de fácil navegação para os respondentes. Além disso, é possível obter a contabilização automática das respostas, uma vez que o *software* pode ser configurado para criar a tabela de dados em programas de banco de dados como o “*Microsoft Excel*”.

Sua utilização permitiria uma vantagem na aplicação e coleta de dados, uma vez que o questionário pode ser enviado e recebido eletronicamente. Porém, a área de *compliance* do banco vetou o trânsito eletrônico de qualquer tipo de informação vinculada à esta pesquisa dentro da *intranet* do banco.



## Referências<sup>32</sup>

- ALVESSON, M; BERG, P. O. **Corporate culture and organizational symbolism**. Berlin: Walter de Gruyter, 1992.
- BERWIG, C. A.; GODOY, E. **Esteriótipos culturais no ensino/aprendizagem de português para estrangeiros**. Programa de Pós-Graduação em Letras. 2004. Disponível em: <[http://dspace.c3sl.ufpr.br/dspace/bitstream/1884/2297/1/carla\\_final.pdf](http://dspace.c3sl.ufpr.br/dspace/bitstream/1884/2297/1/carla_final.pdf)>. Acesso em: 01 Agosto 2007.
- BLOCK, L. **The leadership-culture connection: an exploratory investigation**. Leadership & Organization Development Journal (2003) v. 24, n. 6, p. 318-34. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/01437730310494293>>. Acesso em: 20 Agosto 2007.
- BUSSAB, W. O.; MORETIN, P. A. **Estatística Básica**. São Paulo: Atual, 2004.
- CASTORIADIS, C. **Filosofi, politik, autonomi**. Stockholm: Brutus Östling Bokförlag, 1995.
- CRUZ, A. T. **Dimensões e clusters de cultura organizacional de uma empresa brasileira de energia**. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <[http://joomla.coppead.ufrj.br/port/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=1228](http://joomla.coppead.ufrj.br/port/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=1228)>. Acesso em: 16 Aug 2007.

---

<sup>32</sup> De acordo com:

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro, 2002.

- DAVIS, S. M. **Managing Corporate Culture**. Massachusetts-Ballinger Publishing Company, 1984.
- DELISI, P. S. Lessons from the steel axe: culture, technology, and organizational change. **Sloan Management Review**, p. 83-93, Fall, 1990.
- DENISON, D. What is the difference between organizational culture and an organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. **Academy of Management Review**, v.21, n.3, p.619-54, 1996.
- DENISON, D.; NEALE, W. **Denison organizational culture survey**. Ann Arbor, MI: Aviat., 1996.
- DUNCAN, W. J. **A proposal for a multimethod approach to organizational culture research**. Graduated School of Management. University of Alabama Birmingham, 1986.
- FERNANDES, N. J. **A cultura nos processos de fusão e aquisição de empresas**. 2000. 95p. Dissertação (Mestrado). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - São Paulo, 2000.
- FLEURY, M. T. L. Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações de trabalho. **Revista de administração de empresas – RAE**, out./dez., 1987.
- FLEURY, M. T. L. **O desvendar a cultura organizacional de uma organização: uma discussão metodológica**. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R.M. Cultura e poder nas organizações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

- FLEURY, T.; SHINYASHIKI, G. T.; STEVANATO, L. A. **Arqueologia teórica e dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional**. In: MOTTA, F. P.; CALDAS, M. *Cultura Organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.
- FORZA, C. **Survey research in operations management: a process-based perspective international**. *International Journal of Operations & Production Management*, v.22, n.2, p.152-94, 2002.
- HILAL, A. V. G. **Cultura organizacional e subculturas**. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2004. 61p.
- HILLS, M.D. **Developing the Kluckhohn-Strodtbeck Values Orientation Instrument in New Zealand**. Paper presented at the Biennial Conference of the International Association for Cross-Cultural Psychology. Bellingham, WA, United States, 1998.
- HILLS, M. D. **Kluckhohn and Strodtbeck's values orientation theory**. 2002. In W. J. Lonner, D. L. Dinnel, S. A. Hayes, & D. N. Sattler (Eds.), *Online Readings in Psychology and Culture* (Unit 6, Chapter 3), Center for Cross-Cultural Research, Western Washington University, Bellingham, Washington USA. Disponível em: <http://www.ac.wvu.edu/~culture/Hills.htm>. Acesso em: 01 Aug 2007.
- HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Sílabo, 1997.
- HOFSTEDE, G. Attitudes, values and organizational culture, disentangling the concepts. **Organization Studies**, v.19, n.3, p.477-92, 1998.
- HOFSTEDE, G. et al. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, n.35, p.286-316, 1990.

- IBORRA, M. C. S.; ESTEVE, A. E.; JUAN, M. I. **La influencia de la cultura em los processos de negociación interorganizativos: el caso de las fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas.** Departamento de Dirección de Empresas, Universidad de Valencia, XI Congreso Nacional de ACEDE. Disponível em: <[www.empresa.unizar.es/acede2001/destr1.html](http://www.empresa.unizar.es/acede2001/destr1.html)> Acesso em: 18 out. 2002.
- KLUCKHOHN, C. et al. **Values and value-orientations in the theory of action.** In: PARSONS, T. et al. *Toward a general theory of action.* Cambridge, Mass.: Harvard University Press, p. 388-433, 1951.
- KLUCKHOHN, F. R.; STRODBECK, F. L. **Variation in value orientations.** New York: Row & Peterson, 1961.
- LAINO, A. S.; RODRIGUEZ, M. R. **Comparando metodologias para o estudo da cultura organizacional.** Universidade Federal Fluminense. Simpósio de Engenharia de Produção - UNESP - BAURU - SP. 2003. Disponível em: <<http://www.kmpress.com.br/portal/grpesq/CIDA03.pdf>>. Acesso em: 01 Jul 2007.
- LIKERT, R. A technique for the measurement of attitudes. **Archives of Psychology**, v. 140, p. 5-53, 1932.
- LORSCH, J. W. Managing Culture: the invisible barrier to strategic change. **California Management Review**, v.27, n.2, p.95-109, Winter 1986.
- MAMEDE, A. A. C. **A influência da cultura organizacional nos processos de mudança.** 2004. Sebrae Biblioteca Online. Disponível em: <[http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/4AD4782E13B055CB03256EF600506F48/\\$File/NT00090F7A.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/4AD4782E13B055CB03256EF600506F48/$File/NT00090F7A.pdf)>. Acesso em: 01 Ago 2007.

- MARTIN, J. **Cultures in organizations: three perspectives**. New York: Oxford University Press, 1992.
- MINTZBERG, H. **Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MOTTA, F. P.; CALDAS, M. P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- PEREIRA, J. C. R. **Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as Ciências da Saúde, Humanas e Sociais**. São Paulo, 2001.
- PEREIRA, M. A. C. **Competências para o ensino e a pesquisa: um survey com docentes de engenharia química**. 2007. f. Dissertação (Doutorado em Engenharia de Produção) - Departamento de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.
- PRICE A. C. **A culture assessment of XYZ manufacturing company** - Training & Development, M.S. American Psychological Association, 5 ed. University of Wisconsin-Stout. 2003. Disponível em : <<http://www.uwstout.edu/lib/thesis/2003/2003pricea.pdf>>. Acesso em: 30 Maio 2007.
- QUINN, R. **Beyond rational management**. San Francisco: Jossey Bass, 1988.
- ROKEACH, J. **The nature of human values**. New York: Free Press. 1973.
- SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership** - San Francisco: Jossey Bass, 1985/1992.

- SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, p.3-16, 1984.
- SCHEIN, E. H. Organizational Culture. **American Psychologist**, v. 2, n. 45, p.109- 9, 1990.
- SCHEIN, E. H. What Holds The modern company together? **Havard Business Review**, p.174- 6, 1997.
- SCHULTZ, M. **On studying organizational cultures: Diagnosis and Understanding**. Berlin: Walter de Gruyter, 1995.
- SHINYASHIKI, G. T. **Uma abordagem quantitativa para o estudo da cultura organizacional e seus antecedentes**. 1995. 78 f. Dissertação (Mestrado em Adminsitração) - Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.
- SELINGER, H S; SHOHAMY, E. **Second language research methods**. Oxford University Press, 1989.
- SIROWER, M. L. **The synergy trap: how companies lose the acquisition game**. Free Press United States, 1962. 288p.
- SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, n.28, p.339-355, Sept., 1983.

- SMIRCICH, L. Strategic Management in an Enacted World. **The Academy of Management Review**, v. 10, n.4, p. 724-36, Oct., 1985.
- THÉVENET, M. **Cultura de Empresa: Auditoria e Mudança**. Lisboa, Monitor, 1989.
- TOMEI, P. A.; BRAUNSTEIN, M. L. **Cultura organizacional e privatização: a dimensão humana**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- VAN MAANEN, J. **Processando as Pessoas: Estratégias de Socialização Organizacional**. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R.M. *Cultura e poder nas organizações*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- VAN MAANEN, J.; SCHEIN, E. H. **Toward a theory of organizational socialization**. In: STAW, B. M. (ed) *Research in Organizational Behavior*, v.1, p.209-64, Jay Press, 1979.
- YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

**Apêndice A: Questionário utilizado no trabalho**

ARQUIVO: <Questionário - Cultura Organizacional.pdf>







## Apêndice B: Tabulação dos dados - Minitab

### Tabulated statistics: Gênero; Departamento

Rows: Gênero	Columns: Departamento			
	Vend	Espe	Supo	All
M	21.36	6.80	10.68	38.83
H	25.24	15.53	20.39	61.17
All	46.60	22.33	31.07	100.00
Cell Contents: % of Total				

### Tabulated statistics: Gênero; Área de Formação

Rows: Gênero	Columns: Área de Formação			
	Exa	Hum	Out	All
M	6.80	27.18	4.85	38.83
H	33.01	22.33	5.83	61.17
All	39.81	49.51	10.68	100.00
Cell Contents: % of Total				

### Tabulated statistics: Área de Formação; Departamento

Rows: Área de Formação	Columns: Departamento			
	Vend	Espe	Supo	All
Exa	20.39	8.74	10.68	39.81
Hum	24.27	12.62	12.62	49.51
Out	1.94	0.97	7.77	10.68
All	46.60	22.33	31.07	100.00
Cell Contents: % of Total				

### Tabulated statistics: Faixa Etária; Tempo de Serviço

Rows: Faixa Etária	Columns: Tempo de Serviço				
	<1	1-4	4-8	>8	All
<28	13.59	22.33	5.83	0.00	41.75
28-40	7.77	13.59	8.74	11.65	41.75
>40	0.97	8.74	0.97	5.83	16.50
All	22.33	44.66	15.53	17.48	100.00
Cell Contents: % of Total					

### Tabulated statistics: Gênero; Instituição Anterior à Fusão

Rows: Gênero	Columns: Instituição Anterior à Fusão			
	Bra	Est	Out	All
M	9.71	24.27	4.85	38.83
H	17.48	40.78	2.91	61.17
All	27.18	65.05	7.77	100.00
Cell Contents: % of Total				

### Tabulated statistics: Faixa Etária; Instituição Anterior à Fusão

Rows: Faixa Etária	Columns: Instituição Anterior à Fusão			
	Bra	Est	Out	All
<28	10.68	24.27	6.80	41.75
28-40	13.59	27.18	0.97	41.75
>40	2.91	13.59	0.00	16.50
All	27.18	65.05	7.77	100.00
Cell Contents: % of Total				

**Apêndice C: Resultados obtidos no teste do Qui-Quadrado de Pearson**

ARQUIVO: <Resultados Minitab.pdf>